

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材 · 市场营销系列

市场营销学实用教程

（第2版）

主　编/林小兰
副主编/周　华







说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！





第8章 竞争性市场营销战略

教学目标

明确如何去识别竞争者、如何判定竞争者的战略与目标、如何评估竞争者的实力与反应；掌握市场竞争战略的内容。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
竞争者分析	(1) 了解识别竞争者的方法 (2) 学会判定竞争者的战略和目标 (3) 学会评估竞争者的实力和反应	行业结构类型
市场领导者战略	学会识别市场领导者并了解其战略	市场领先者在竞争中的地位及优劣势
市场挑战者战略	学会识别市场挑战者并了解其战略	市场挑战者在竞争中的地位及优劣势
市场跟随者和市场利基者战略	学会识别市场跟随者和利基者并了解其战略	市场跟随者在竞争中的地位及优劣势

基本概念

行业结构；市场竞争；完全垄断；寡头垄断；垄断竞争；完全竞争；市场领导者；市场挑战者；市场跟随者；市场利基者

引　例

竞争——时刻都是在刀口下拼搏

吉列在巴尔的摩瓶盖公司做推销员的时候，有人跟他说，如能发明一种“用完即扔”，顾客反复购买的产品，肯定能发财。1895年盛夏的一个早晨，吉列在剃胡须时，剃须刀将他的下巴变得血糊糊的。他恶狠狠地扔掉剃刀，怨恨道：这哪是在剃胡子，简直是在割肉！一番怨恨之后，他萌发了开发一种新剃刀的念头。

一天，吉列见到田园里一位农夫赶着牛，带着一张耙子，把地耙得又细又平。刹那间，吉列产生了把安全剃须刀设计成耙子形状的灵感。“T”形的架子把刀片夹在中间，架子两边的夹片和中间的刀片几乎在一个平面上。这样，即使粗心、毛躁的人，也不会刮破脸皮。而且中间的刀片可以拆卸、更换，用完即扔。

太好了，吉列立即跑回家里，用木头、竹片细心雕刻出安全剃须刀的模型。然后，他请老相识机械师威廉·尼克森帮助做出了几件样品。吉列拿着样品，苦苦地寻找着投资者。投资者们对吉列拿来的“玩意儿”不感兴趣，看不出它有什么市场前景。但是经过一番奔波，吉列在几个很小的投资者和他妻子的支持下，终于在1901年开发出“用完即扔”的产品，并成立了“吉列安全剃胡刀公司”。

1904年，吉列公司取得安全剃须刀的专利权。同年，吉列公司刀架的销售量达到9万把，刀片的销售量达到了1240万片。到1920年，吉列公司的触角已经伸向全球各地，大约2000万人都在使用吉列的产品。吉列在滚滚的财源中，逐渐变得狂妄和自大。他把公司的成功归于广告。1921年，“吉列”的专利权期限届满，也就意味着竞争的来临。5年后，竞争者果然出现了，他就是在全球行销“自动磨刀安全刮胡刀”的亨利·盖斯曼。

竞争者询问吉列公司，是否愿意购买他发明的新型改良式不易龟裂双面剃胡刀片的专利权，吉列一口回绝了。于是，亨利·盖斯曼决定自己干。并推出Probak刮胡刀与刀片的计划。吉列的反击措施是推出一种新型的横条固定式刮胡刀。与此同时，盖斯曼在吉列新设计的刮胡刀出现后的一周内，就把Probak刮胡刀改成横条固定式，并将刀锋进行退火处理，质量似乎优于吉列。盖斯曼的销售额不断增加，侵占了吉列的市场。

1930年，双方经过若干回合的并购与反并购，“盖斯曼”已经聚集了相当多的吉列公司的股票，并已取得了竞争对手的控制权，用它的产品以及一套新的生产技术，取代了老吉列公司的产品和生产技术。吉列公司以前的管理班底被放逐，吉列本人则忙于清偿债务，被迫放弃所持有的所有吉列公司的股票。1931年，在世界经济大萧条的年代，金·C. 吉列去世了。

吉列公司在金·C. 吉列领导下，走过了30年辉煌的历程。遗憾的是，吉列公司却在一个一手创造和完全控制之下的市场中，被一个小小的竞争者击溃！

资料来源：http://www.doc88.com.

引例点评：虽然是小小的剃须刀片，但上演的竞争却可以说是刀光剑影，血雨腥风。在市场上，许多弱者都是后来给强者下“绊”的竞争者。对于任何一个企业来说，无视竞争者就意味着死亡。

本章将对市场竞争战略的相关知识进行介绍，并详细讨论市场领导者战略、市场挑战者战略、市场跟随者战略与市场利基者战略。

因为竞争，才有进行营销的必要性。企业在营销中所取得的任何有益成果，都是竞争胜利的成果。真正杰出的企业经理人员，都是有着高超竞争谋略的商业英雄。企业在市场营销中，不仅是提供能满足顾客需要的产品或服务，而且，还要求比竞争对手做得更好。竞争是营销发生的前提条件。如何制定正确的竞争战略，如何战胜竞争对手来达到企业预



期的营销目标，是营销管理的重要内容。本章将围绕竞争这个营销与营销管理的关键问题，进行研究。

8.1　竞争者分析

8.1.1　识别竞争者

竞争者一般是指那些与本企业提供的产品或服务相类似，并且有相似目标顾客和相似价格的企业。但从市场竞争的核心来看，竞争者是指所有与本企业争夺同一目标顾客的企业。

1. 行业竞争观念

在市场营销中，我们把买方的集合称为市场，把卖方的集合称为行业。而在竞争者识别的有关范畴中，可以把生产一种或一类可以相互替代的产品的企业集群叫作行业。例如，生产和销售食品的企业群可以称为食品业，生产和销售通信产品的企业群构成了通信业。长虹电视机价格降低会引起康佳电视机需求减少，IBM 计算机价格上升会引起联想计算机需求增加，二者互为密切替代品。影响行业结构的主要因素有下面几点。

1）销售商数量及产品差异程度

根据销售商的数量及产品的差异程度可将行业结构划分为以下类型。

（1）完全垄断：指在一定地理范围内某一行业只有一家公司供应产品或服务。可能由规章法令、专利权、许可证、规模经济或其他因素造成。分为“政府垄断”和“私人垄断”两种。

（2）寡头垄断：指某一行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场并相互竞争。分为“完全寡头垄断”（无差别寡头垄断）和“不完全寡头垄断”（差别寡头垄断）。

① 完全寡头垄断：指某一行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场，并且顾客认为各公司产品没有差别，对不同品牌无特殊偏好。西方国家的钢铁、铝、轮胎、石油等行业多为完全寡头垄断。寡头企业之间的相互牵制，导致每一企业只能按照行业的现行价格水平定价，不能随意变动，竞争的主要手段是改进管理、降低成本、增加服务。

② 不完全寡头垄断：指某一行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场，并且顾客认为各公司的产品存在差异，对某些品牌形成特殊偏好，其他品牌不能代替。西方国家的汽车、飞机、电脑等行业多为差别寡头垄断。顾客愿意以高于同类产品的价格购买自己所喜爱的品牌，竞争的焦点不是价格，而是产品特色。

（3）完全竞争：指某一行业内有许多卖主且相互之间的产品没有差别。

完全竞争行业由许多生产同类产品的企业所构成，不同企业生产的产品不存在任何差别，在这样的行业中，没有任何支配力量存在。市场中的企业数目众多且规模小，每个销售者和购买者提供或需求的产品数量都很少，任何销售者和购买者都不能影响市场价格，



市场价格完全是由供求关系决定的。行业不存在任何进入与退出障碍，新企业进入产业或原有企业退出产业有充分的自由，生产要素在产业间的转移没有任何阻力。生产者和消费者掌握市场的全部信息，既了解市场上每个生产者的产品、技术和成本，也了解消费者的喜好和支付能力，企业生产销售活动以及消费者的购买活动的信息完全对称。完全竞争行业是一种理想状态，在现实中并不存在。

(4) 垄断竞争。垄断竞争型的行业中存在数量众多的小企业，每个企业的产量在产业的总产量中只占较小的比例。不同企业生产的产品之间存在差别，但是相互之间的替代弹性较大。产业的进入障碍较低，新企业能够自由进入产业。当产业内的供给量超过需求量而导致企业收益下滑或亏损时，企业也可以退出产业。各个独立的企业之间存在着激烈的竞争，但是由于产品差别的存在，各个企业又可以凭借产品差别特点形成一定程度的垄断。

竞争战略的焦点是扩大本企业品牌与竞争者品牌的差异，突出特色。

2) 进入与流动障碍

(1) 进入障碍：进入一个行业会遇到许多障碍。如缺乏足够的资金、未实现规模经济、无专利和许可证、无场地、原料供应不充分、难以找到愿意合作的分销商、产品市场信誉不易建立等。其中一些障碍是行业本身固有的，另外一些障碍是先期进入并已垄断市场的企业单独或联合设置的，以维护其市场地位和利益。

(2) 流动障碍：即使企业进入了某一行业，向更有吸引力的细分市场流动时，也会遇到流动障碍。各个行业的进入与流动障碍不同。如进入粉笔制造业十分容易，进入飞机制造业则极其困难。某个行业的进入与流动障碍高，先期进入的企业就能获取高于正常水平的利润率；某个行业的进入与流动障碍低，其他企业就会纷纷进入，使该行业的平均利润率降低。

3) 其他障碍

(1) 退出与收缩障碍：如果某个行业利润水平低下甚至亏损，已进入的企业会主动退出，并将人力、物力和财力转向更有吸引力的行业。但退出一个行业也会遇到障碍。如对顾客、债权人或雇员法律上或道义上的义务，政府限制，未发现更有利的市场机会等。

(2) 成本结构：在每个行业里从事业务经营所需的成本及成本结构不同。轧钢业所需成本大而化妆品业所需成本小，但轧钢业所需的制造和原材料成本大，而化妆品业所需分销和促销成本大。因此，轧钢厂将主要成本用于建立最现代化的工厂比用于广告宣传更有利；而化妆品制造商将主要成本用于建立广泛的分销渠道和广告宣传可能比投入生产更有利。

(3) 纵向一体化：在许多行业中，实现向前或向后一体化有利于取得竞争优势。

(4) 全球经营：有些行业局限于地方经营(理发、浴室、影院、歌舞厅等)，有些行业则适宜发展全球经营(飞机、计算机、汽车、电视机等)，可称为全球性行业。在全球从事业务经营，必须开展以全球为基础的竞争，以实现规模经济，赶上最先进的技术。

2. 根据市场上产品替代性程度的强弱分类

(1) 品牌竞争者。所谓品牌竞争者就是指同一行业内以相似的价格向相同的顾客群提



供类似产品或服务的所有企业。品牌竞争者是企业在市场上所面临的最直接的竞争对手，它们之间的竞争最为激烈和残酷。

（2）行业竞争者。行业竞争者是指提供同一类或同一种产品的所有企业。在同一行业中，不同企业所提供产品的型号、档次、价格不同，它们不构成品牌竞争者，但它们之间也存在着竞争。这些企业之间的竞争就构成了行业竞争者之间的竞争。例如，富康、哈飞、奇瑞是低档车的品牌；丰田、本田是中档车的品牌；宝马、奔驰是高档车的品牌，同档次品牌之间构成了品牌竞争者，不同档次的品牌之间则构成了行业竞争者。

（3）需要竞争者。需要竞争者是指满足和实现消费者同一需要的企业。企业分析竞争对手的时候，不仅要关注品牌竞争者和行业竞争者，而且要关注需要竞争者，需要竞争者也会对企业的市场构成有效的威胁。例如，消费者有出行的需要，飞机、长途汽车、火车、私家车都可以满足这种需要，它们之间就构成了需要竞争。现代市场营销理念要求企业扩大市场定义的范围，将这些需要竞争者都纳入考虑范围。

（4）消费竞争者。消费竞争者是指生产不同产品，但目标顾客相同的企业。例如，消费者的积蓄可以用于购置房产、购买汽车、旅游消费，那么所有提供以上产品或服务的企业就构成了消费竞争者。

3. 根据竞争者在目标市场内的地位分类

根据在同一目标市场内，企业的实力、规模和市场份额不同，就形成了企业在目标市场内不同的竞争地位。根据企业在目标市场内的地位，可以把竞争者划分为：市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者。

（1）市场领导者。市场领导者就是占市场份额最大的企业。例如，可口可乐是可乐市场的领导者，宝洁是日用化工产品市场的领导者，格兰仕是微波炉市场的领导者。市场领导者在市场上拥有很大的影响力，其他企业要么向它发出挑战，要么采取跟随战略对市场领导者的战略进行模仿。

（2）市场挑战者。市场挑战者是指在目标市场上位居第二、第三或名次稍低的企业。例如，百事可乐是可乐市场的挑战者，高露洁是日用化工产品市场的挑战者。市场挑战者通常作为市场领导者的挑战者存在，它们总是试图寻找进攻机会，扩大市场份额。

（3）市场追随者。市场追随者是指在目标市场上位于第二、第三或稍后名次，在战略上追随市场领导者的企业。市场追随者不对市场领导者发起直接的进攻，而是密切关注市场领导者的战略选择，在产品开发、价格、分销和促销等方面与市场领导者保持一致。与此同时，市场追随者也具有自己的特色，从而保持自己的市场份额。

（4）市场补缺者。市场补缺者主要是指行业中实力相对弱小的中小企业。这些中小企业无力与大企业相抗衡，它们专注于大企业所忽视的市场空白地带，为目标市场提供专门的产品或服务，从而谋得自己的生存与发展。

8.1.2　判定竞争者的战略和目标

1. 判定竞争者的目标

了解竞争者的战略目标及其组合可以判断他们对不同竞争行为的反应。了解竞争对手

的战略目标是分析竞争对手其他方面情况的基础。任何一个企业，在营销活动中，采取什么样的营销组合(4P)，其资源如何配置，都受其营销战略目标的制约。就竞争而言，凡是有利于一个竞争对手的战略目标顺利实现的竞争领域，竞争对手就会在这样的领域中表现出更大的进攻性或做出更多、更大的营销努力。

分析竞争对手的战略目标，也可以预见竞争对手的营销发展方向和未来的变化情况；并可帮助企业更好地理解竞争对手当前所采取的竞争策略和发展意图，以便本企业做出恰当的应对措施。

2. 判定竞争者的战略

公司最直接的竞争者是那些处于同一行业同一战略群体的公司。

战略群体指在某一特定行业内推行相同战略的一组公司。战略的差别表现在目标市场、产品档次、性能、技术水平、价格、销售范围等方面。区分战略群体有助于认识以下3个问题。

(1) 不同战略群体的进入与流动障碍不同。

(2) 同一战略群体内的竞争者最为激烈。

(3) 不同战略群体之间存在现实或潜在的竞争：不同战略群体的顾客会有交叉；每个战略群体都试图扩大自己的市场，涉足其他战略群体的领地，在企业实力相当和流动障碍小的情况下尤其如此。

8.1.3 评估竞争者的优势和劣势

任何企业的优势和弱势都是相比较而言的，应将优势和弱势放在竞争企业所实行的营销战略下面进行考量，才能得出正确结论。比如，按家电业界的一般认识，日本松下公司的科研开发能力在同业大型企业里中是比较弱的，索尼公司的科研开发能力公认是最强的。但是，松下公司奉行的是和索尼公司完全不同的营销战略。松下公司依靠的是将实用化的新产品用最低的生产成本生产出来。许多业内人士认为，只要某种新产品出现后，进入了松下公司生产线，这种产品的市场价格就会很快降下来。所以，松下公司被说成是“低成本生产专家”。由此可知，松下公司的所谓的“科研开发能力弱”，并不是其“致命弱点”。对竞争对手实力进行分析，主要应从以下方面着手。

1. 产品组合

竞争对手产品组合广度，说明其经营范围的大小和经营的多样化情况，同时也表明一个竞争对手抵御市场风险的能力；竞争对手的产品组合深度，表明其产品线的完善程度和其对市场需求的覆盖程度。

2. 营销地位

一个企业的营销地位是指该企业在市场中的营销效率和市场号召力。理论上可用每单位的营销费用和取得的营销收益的比值来对不同企业进行比较分析。但这种比较方法的实用性不太好，因为绝大多数企业的营销收益和营销费用都是“商业秘密”，取得有关数据极难。较实用的方法是评价不同的竞争对手品牌的地位或品牌知名度。品牌知名度高的企



业，其营销地位一般就高，因为这样的企业可以利用品牌的市场认可性和号召力，很容易推出新产品或是向某个竞争对手发动进攻。

除了品牌地位外，还需要考察企业本身的市场声誉，与可使用的渠道机构(批发、零售与实体分配等企业)的关系、与供应商的关系、一般公众印象。需要时，还要考察竞争对手与政府部门的关系。

分析竞争对手的营销地位的时候，在传统上，很多企业都比较看重市场份额的对比。从简单分析要求来说，比较市场份额也是可行的。但是在比较市场份额时，需要与主要竞争对手进行比较，即与市场相似的竞争对手进行比较；不同的市场定位和处于不同细分市场的竞争者相互之间的市场份额应该没有可比性。特别是，比较市场份额的做法，往往误导经理人员去过度或背离营销战略目标要求追求市场份额，特别是不惜采用价格战的方法去提升市场份额。

因此，企业在分析市场份额的时候，需要分析 3 种市场份额。

(1) 一般市场份额：竞争者在市场中拥有的销售份额。

(2) 心理份额：当提及能够想到的公司和产品时，首先回答某公司和产品的顾客占被调查顾客的比例。

(3) 情感份额：顾客在表达最喜欢的公司和产品的时候，所提到的公司和产品。

实际上，经过研究，只有当公司的心理份额和情感份额占有率高时，其一般市场份额才有望保持和提升；相反，如果一般市场份额占有率高的公司，如果心理份额和情感份额在下降，或迟或早，其一般市场份额一定会下降。

3. 生产经营规模

一个竞争对手的生产经营规模表明该竞争对手向市场提供产品表现在数量上的扩大能力，也反映该竞争对手在一个行业的投资量。通过分析竞争对手的经营规模，在一定的程度上能摸清竞争对手的资金实力。竞争对手的生产经营规模又可分为当前规模和最大(潜在)规模。当出现新的市场机会时，生产规模越大的企业，捕捉到新机会的几率比生产经营规模小的企业大。

生产经营规模包括现实经营规模与潜在经营规模。潜在经营规模是比较容易忽视的问题。潜在经营规模大的竞争对手，就是拥有大量的富余资金或强大筹资能力的竞争对手，他们一旦发现市场机会，可极快动员自己的资金与资源来扩大相应产品生产能力，给其他竞争企业发展带来困难。如果不对竞争对手的潜在经营规模给予足够注意甚至在分析时忽略了，将得到错误的结论并且产生出不可靠甚至是错误的战略计划。

4. 技术

行业不同，技术方面分析内容也有极大的不同，归纳起来主要有 3 类。

(1) 常规技术：包括生产成本情况，设备新旧度、专利技术运用情况、生产作业单位所在地拥有的要素优势(如劳动力、运输、供应物品的价格)、纵向整合能力(指对供、产、销环节的统筹、控制的能力)等。

(2) 研究开发能力：主要包括专利技术的拥有量、研究开发新产品的能力、吸收与消化新的工艺技术和其他产品技术的能力、基础研究的能力、联合社会研究开发机构的能力

或支撑度(指社会研究机构是否愿意同其合作及合作的关系)。

(3) 成本情况：总成本、成本优势、降低成本的潜力以及经验曲线的状况。

5. 资金实力(财务实力)

分析竞争对手的资金实力，可全面了解竞争对手的营销实力和竞争实力。分析资金实力主要应从资金存量和资金流量来进行。可能的话，应了解竞争对手财务状况。如果竞争对手是上市公司，则其资金潜力还应该包括其股票现值、股票的增长潜力。因为竞争对手如果有很好的股市声誉，就能够很快通过公共筹资渠道筹集到发展新业务所需的资金。

竞争对手资金实力的另外一个方面是现有资产的变现能力。如果拥有的实物资产变现容易，则竞争对手就能通过调整现有资产构成来增强某项业务上的竞争实力。

6. 管理能力

管理能力包括竞争对手决策人员的素质、职工素质、管理水平、管理效力等。其中比较重要的内容有：组织的价值观、经营观念、管理阶层的素质与结构、职工的培训方式与制度、主要的经理人员已取得的业绩与能力、文化程度等。

7. 其他

竞争对手的定价偏好、销售渠道情况、资源供应情况、公众形象等，都应随本企业制定的市场竞争战略的需要及具体市场情况，加以分析研究。

8.1.4 评估竞争者的反应模式

1. 从容型竞争者

从容型竞争者指对某些特定的攻击行为没有迅速反应或强烈反应。

2. 选择型竞争者

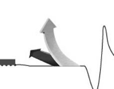
选择型竞争者指只对某些类型的攻击做出反应，而对其他类型的攻击无动于衷。一般地讲，选择型竞争者对于攻击行动的敏感部分应该来自于对其市场营销目标威胁最大的部分。因此，分析竞争者的营销目标和本企业竞争行为对其的影响所在，可以预知竞争者会对哪些方面做出反应，这为公司提供了制订最有效的竞争策略的基础。

3. 凶狠型竞争者

凶狠型竞争者指对所有的攻击行为都做出迅速而强烈的反应。企业在面对这类竞争者时，必须对自己的进攻行为作正面抗衡分析，如果竞争行动想建立在对方不反击的预案上，是非常不切实际的。如果没有实力与这类竞争者抗衡，唯一的方法是不要触动它，或能够迷惑它。

4. 随机型竞争者

随机型竞争者指对竞争攻击的反应具有随机性，有无反应和反应强弱无法根据其以往的情况加以预测。这类竞争者一般没有固定的反应行为，它们在同样的时间和场合对同样的攻击反应都有差别。一般讲，小公司往往是这种竞争者。对付这类竞争者需要公司在特定的细分市场相机行动即可。



8.1.5　选择对策：进攻或回避

企业明确了谁是主要竞争者并分析了竞争者的优势、劣势和反应模式之后，就要决定自己的竞争对策——进攻或回避：进攻谁、回避谁，可根据以下情况做出决定。

1. 强竞争者与弱竞争者

多数企业认为应以较弱的竞争者为进攻目标，因为这可以节省时间和资源，事半功倍，但是获利较少；反之，有些企业认为应以较强的竞争者为进攻目标，因为这可以提高自己的竞争能力并且获利较多，而且即使是强者也总会有弱点。

2. 近竞争者和远竞争者

多数企业主张与相近似的竞争者展开竞争，但同时又认为应避免摧毁相近似的竞争者，因为结果可能对自己反而不利。例如，美国博士伦眼镜公司在20世纪70年代末与其他同样生产隐形眼镜的公司竞争大获全胜，导致竞争者完全失败而相继将企业卖给了竞争力更强的大公司，使博士伦公司面对更强大的竞争者，处境更困难。

3. “好”竞争者与“坏”竞争者

有时竞争者的存在对企业是必要的和有益的，具有战略意义。竞争者可能有助于增加市场总需求，可分担市场开发和产品开发的成本，并有助于使新技术合法化；竞争者为吸引力较小的细分市场提供产品，可导致产品差异性的增加；最后，竞争者还加强企业同政府管理者或同职工的谈判力量。

但是每个行业中的竞争者通常都有表现良好和具破坏性的两种类型。

(1)“好”竞争者的特点。表现良好的竞争者按行业规则行动，按合理的成本定价，有利于行业的稳定和健康发展；他们激励其他企业降低成本或增加产品差异性；他们接受合理的市场占有率与利润水平。

(2)“坏”竞争者的特点。具有破坏性的竞争者则不遵守行业规则，他们常常不顾一切地去冒险，或用不正当手段(如收买贿赂买方采购人员等)扩大市场占有率等，从而扰乱了行业的均衡。例如，IBM公司看到克雷研究公司是表现良好的竞争者，因为它遵守行业规则，固守它的超级电脑细分市场，不攻击IBM的核心市场。然而，IBM却看到日本富士通公司是具有破坏性的竞争者，因为它以补贴价格和差异很小的产品攻击IBM的核心市场。

8.2　市场领导者战略

随着一个行业市场步入成熟，企业在行业市场上所占市场份额逐渐拉开，并维持一个相对稳定的局面，不同市场份额者之间进行比较长久的竞争。因此，研究市场领导者、挑战者、跟随者和补缺者的竞争战略，对于掌握一般的竞争方法，有重要意义。

市场领导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。一般来说，大多数行业都有一家企业被认为是市场领导者。它在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量

等方面处于主宰地位，为同行业所公认。它是市场竞争的先导者，也是其他企业挑战、效仿或回避的对象。

如美国汽车市场的通用公司、计算机软件市场的微软公司、照相机行业的尼康公司、推土机市场的卡特比勒公司、软饮料市场的可口可乐公司、剃须刀市场的吉列公司以及快餐市场的麦当劳公司等，中国家电市场的海尔集团、烟草行业的红塔集团、计算机行业的联想集团等。这种领导者几乎各行各业都有，它们的地位是在竞争中自然形成的，但不是固定不变的。

市场领导者为了维护自己的优势，保住自己的领导地位，通常可采取以下3种战略。

8.2.1 扩大市场需求总量

当一种产品的市场需求总量扩大时，受益最大的是处于领先地位的企业。例如：美国消费者如果增加拍照片的数量，受益最大的将是柯达公司，因为它占有美国胶卷市场的70%以上；中国消费者如果增加穿羊绒衫的数量，受益最大的将是鄂尔多斯羊绒集团，其羊绒生产和营销能力占到中国的40%和世界的30%，是世界上规模最大、实力最雄厚的羊绒加工企业。

一般来说，市场领先者可从3个方面扩大市场需求量。

1. 开发新用户

是使那些尚未使用本行业的人开始使用，把潜在顾客转变为现实顾客。每种产品都有吸引新用户、增加用户数量的潜力。制造商可从3个方面找到新用户。

(1) 转变未使用者。这是对现有细分市场中还未用产品的顾客，或只偶尔使用的顾客，采用降价、劝诱和加大促销力度等方法，促使他们采用产品。如口服滋补品的营销者强调产品日常保健功能，使顾客认为不是只有患病才要使用。

(2) 进入新的细分市场。针对未用产品的群体用户(一个新的细分市场)，说服他们采用产品。

(3) 地理扩展战略。即将产品销售到国外或是其他地区市场去。

2. 开辟新用途

现有产品的市场可以通过发现产品新用途并推广这些新用途来扩大市场对产品的需求。开辟新用途，可扩大需求量并使产品销路久畅不衰。

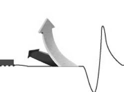
美国杜邦公司的尼龙最先应用于军事，第二次世界大战后转为民用。每一种新用途都使该产品进入新的生命周期：降落伞的合成纤维——女性丝袜——男女衬衣原料——汽车轮胎、沙发椅套——地毯、窗帘。由此使产品久畅不衰。

凡士林最初问世时用作机器润滑油，之后，一些使用者才发现凡士林还可用作润肤脂、药膏和发胶等。

3. 增加使用量

促进用户增加使用量是扩大需求的一种重要手段。

(1) 增加每次使用量。宝洁公司劝告消费者将洗发水使用量增加一倍效果更好；日本



铃木公司曾将味精的小瓶盖打了许多小孔，既方便了消费者，又增加了使用量。

（2）提高使用频率。

（3）增加使用场所。电视机生产商宣传在卧室和客厅等不同房间摆放电视机的好处，打破只买一台电视机的习惯。

8.2.2　保护市场占有率

处于领先地位的企业，必须时刻防备竞争者的挑战，保卫自己的市场阵地。例如：可口可乐公司要防备百事可乐，柯达公司要提防富士公司，吉列公司要警惕毕克公司，丰田公司要小心日产公司等。这些挑战者都很有实力，领先者不注意就可能被取而代之。

1. 阵地防御

阵地防御就是在现有的阵地周围建立防线，是一种静态防御，是防御的基本形式，但不能作为唯一的形式。对企业来说，单纯采用消极的静态防御，只保卫自己目前的市场和产品，是一种“市场营销近视症”。

当年，亨利·福特对他的“T”形车的近视症就造成了严重的后果，使得年盈利 10 亿美元的福特公司从顶峰跌到了濒临破产的边缘。现在，虽然可口可乐公司已经发展到年产量占全球软饮料半数左右的规模，但仍然积极从事多角化经营，如打入酒类市场，兼并水果饮料公司，从事塑料和海水淡化设备等工业行业。

2. 侧翼防御

侧翼防御指市场领先者除保卫自己的阵地外，还应建立某些辅助性的基地作为防御阵地，或必要时作为反攻基地。特别是注意保卫自己较弱的侧翼，防止对手乘虚而入。

20 世纪 70 年代，美国几大汽车公司就因没注意侧翼防御，遭到日本小型汽车的无情攻击，失去了大片阵地。而大荣公司是日本最大的超市连锁公司，它运用在城镇外开设新店、销售更多的进口商品等策略狠狠地报复了那些企图与之竞争的折扣商店。在菲律宾，生力啤酒公司的白威士忌受到亚洲啤酒公司“虎”牌啤酒的挑战，生力公司为应付这一挑战，推出了侧翼品牌“金鹰”，结果取得了防御的成功。

3. 以攻为守

以攻为守是一种“先发制人”式的防御，即在竞争者尚未进攻之前先主动攻击它。这种战略主张是：预防胜于治疗，事半功倍。如日本精工表把它的 2300 多个款式的手表分销到世界各地，造成全方位的威胁。

4. 反击防御

当遭到对手进攻时，不能只是被动应战，应主动反攻入侵者的主要市场阵地。

远在 1899 年，具有 100 多年历史的柯达公司已开始垄断日本市场。但在第二次世界大战后，为了使日本能及早恢复经济和重振民族工业，柯达公司和许多外国企业一样被迫迁出日本。以后 40 年中，富士胶卷公司取得很大进展，占据了日本 70%的市场。同时，富士公司还在包括美国在内的世界各地处处显示出咄咄逼人之势。1985 年，柯达公司总部开始意识到富士猛烈的攻势已威胁到自己的生存，并决定予以反击。日本是世界最大的

胶卷市场，柯达公司决定“以其人之道还治其人之身”，打入日本本土。于是，柯达公司急忙赴东京开办分公司，并进行大规模投资，共达500万美元。6年来，柯达公司的产品在日本的销量上升了6倍多，1990年营业额竟达13亿美元。

2000年青啤进军京城收购毗邻北京的廊坊啤酒厂，接着收购五星和中策，这套组合拳打到了燕啤的心口上。再加上全国媒体对青啤扩张战略的爆炒，终于使燕京坐不住了。2001年3月20日，燕京啤酒(曲阜三孔)有限责任公司正式挂牌，使青啤统一天下的概念终于流产。

5. 运动防御

运动防御指不仅要防御目前的阵地，而且还要扩展到新的市场阵地，作为未来防御和进攻的中心。市场扩展通过两种方式实现。

(1) 市场扩大化。即一个公司将其注意焦点从现行产品转移到主要的基本需要和对该需要相关联的整套技术进行研究开发。

“石油公司”被要求把它们改为“能源公司”，这个含义是它们的研究应该扩大到石油、煤炭、天然气、水利、原子能和化学工业。意味着市场范围扩大了，不限于一种能源(石油)，而是要覆盖整个能源市场。但是，市场扩大化必须有一个适当的限度，否则将发生“市场营销远视症”。

(2) 市场多样化。即进入不相关行业。

鄂尔多斯煤炭集团以蒙西高新材料股份公司为依托，积极创办蒙新高新技术工业园区。与此同时，进入以甘草为主要原料的医疗、保健等制品的研究开发，创办了内蒙古神农甘草开发公司。

6. 收缩防御

收缩防御即放弃某些疲软的市场阵地，把力量集中用到主要的市场阵地上去。是一种巩固公司在市场上的竞争实力和集中兵力于中枢地位上的行动(集中优势兵力打歼灭战)。

美国西屋电气公司将其电冰箱的品种由40个减少到30个，撤销了10个品种，竞争力反而增强；松下公司将其产品由5000个大类削减到1200个；而五十铃公司则放弃了轿车市场，转而集中生产占优势地位的卡车。

8.2.3 提高市场占有率

美国一项研究表明：市场占有率是与投资收益率有关的最重要的变量之一。市场占有率越高，投资收益率也越大。市场占有率高于40%的企业其平均投资收益率相当于市场占有率低于10%企业的3倍。因此导致许多公司把扩大它们的市场份额作为行动目标。通用电气公司已决定，它要求在每一个市场中至少应成为第一位或第二位，否则就退出。通用电气公司摆脱掉了它的计算机业务和空调业务，因为它不能在这些行业中取得领先地位。

但是，提高市场占有率时应考虑以下3个因素。

(1) 引起反垄断活动的可能性。许多国家有反垄断法，当企业的市场占有率超过一定限度时，就有可能受到指控和制裁。



最有名的恐怕是微软公司的比尔·盖茨，1999—2000 年他多次受到美国政府的指控和制裁，要求将其公司一分为二。比尔·盖茨多次上诉，使得此案不断审理和升级，2002 年又重提此案。

（2）为提高市场占有率所付出的成本。当市场占有率已达到一定水平时，再要求进一步的提高就要付出很大的代价，结果可能得不偿失。

美国的另一项研究表明，企业的最佳市场占有率是 50%。因此，有时为了保持市场领先地位，甚至要在较疲软的市场上主动放弃一些份额。

（3）争夺市场占有率时所采用的市场营销组合战略。有些市场营销手段对提高市场占有率很有效，却不一定能增加收益。只有在以下两种情况下市场占有率同效益率成正比。

① 单位成本随市场占有率的提高而下降。

② 在提供优质产品时，销售价格的提高大大超过为提高质量所投入的成本。

总之，市场领导者必须善于扩大市场需求总量，保卫自己的市场阵地，防御挑战者的进攻，并在保证收益增加的前提下，提高市场占有率，这样才能持久地占据市场领先地位。

保持市场领先地位，可举宝洁公司这一极为出色的例子来说明。宝洁公司被认为是美国最熟练的消费包装商品的市场营销者。在 8 个重要的商品类别中，其品牌销售量均居第一位：免洗婴儿尿布、洗洁剂、卫生纸、纸巾、软化剂、牙膏、洗发精和漱口水。宝洁的市场领先地位的取得依靠的经验如下所述。

① 产品创新。宝洁是积极的产品创新者和利益细分者，推出的产品为消费者提供新的利益。

② 质量战略。宝洁设计的产品质量无可挑剔，并随时、持续地改进质量。

③ 产品侧翼。宝洁的品牌有多种规格和形式，以满足不同的消费偏好。

④ 多品牌战略。宝洁是在相同产品类型中推出几个品牌的艺术的创始者，每种品牌在顾客心目中以某些差别进行定位。

⑤ 品牌拓展。宝洁经常使用强有力的品牌推出新产品，以得到较快的承认和较多的信赖度。

⑥ 大量广告。宝洁是美国最大的消费包装商品广告主，每年广告开销 6.72 亿美元。

⑦ 积极进取的销售队伍。宝洁拥有一流外勤销售队伍，在促销上非常有效。

⑧ 有效的促销。宝洁有一个销售促进部，为品牌经理提供关于如何进行最有效地促销以达到特定目标的咨询。

⑨ 顽强的竞争。宝洁在限制入侵者时，愿花费巨资对抗新的竞争品牌，并防止它们在市场上获得立足点。

⑩ 制造效率。宝洁花费大量的资金发展和改进生产作业，以在行业中保持最低成本。

⑪ 品牌管理系统。宝洁是品牌管理系统的创始者，在这一系统中一个经理负责一个品牌。

由此可见，宝洁公司的市场领先地位并不只是做好一件事，而是成功地把市场领先的全部因素都融合协调起来。



汇丰银行

汇丰银行(HSBC)希望以“世界的本土银行”而闻名。反映出汇丰作为全球发展的金融机构而关注于服务本土市场的定位。汇丰成立于1865年，其前身是香港和上海银行有限公司，主要从事为中国和英国间往来贸易提供服务。它现已成为世界第二大银行。在79个国家通过9500个分行服务于1亿多顾客，汇丰为了维系在每个地区本土的地位和知识而努力工作。和顾客保持联系是其最基本的运营战略。正如汇丰的主席约翰·邦德(John Bond)爵士所说，“我们作为‘世界的本土银行’的定位，能让我们将本土知识与世界范围的运营平台融合在一起，并以独特的方法接近每一个国家。”

“世界的本土银行”的广告用两种不同的文化来解释相同对象或事件。在一个电视广告上，一名美国商人在日本和他的日本对手在高尔夫球赛中一杆进洞。他很惊讶地发现按日本习俗他必须为他的球友买很贵重的礼物，而不同于在美国要在俱乐部买一轮饮品。随后一轮广告显示日本运动员穿着看起来很贵重的全新服装和手表运动，而穿着商务服装的美国人把他的球座向树瞄准，使它直接跳进洞。根据不同的广告代理商，广告活动也由于地区而不同，“每个国家在最初想法上已经培育了自己的变化”。

汇丰通过营销努力展示了其对特定地方的本土知识。例如，2005年，它着手向疲倦的纽约人证明这家总部在伦敦的金融巨鳄具备本土知识。公司举办“纽约市知识最丰富的出租车司机”竞赛，获胜的司机受聘驾驶汇丰冠名的出租车全职开车一年。汇丰的顾客也可以参与。任何一个出示汇丰银行卡、支票簿或银行对账单的顾客能免费乘坐银行出租车一次。汇丰也运作过一个强调纽约人多样化的整合活动，这出现在地铁、出租车、公共汽车候车亭、报摊、咖啡杯和时代广场的广告牌还有印刷品、收音机和电视上。

在8000多英里之外，汇丰通过一个“支持香港”的活动来振兴被2003年“非典”重创后的本土经济。首先，汇丰延迟收取在受“非典”影响最重的行业(剧院、旅馆、餐馆和旅游公司)从业的顾客的个人贷款利息。其次，银行为汇丰信用卡用户在购物和外出吃饭时提供折扣和贴现。超过1500名当地商户参与了此次促销活动。

汇丰也采用独特的产品和服务以利基市场的消费者为目标对象。例如，不为人知的宠物保险业以每年125%的速度增长。银行现在通过它的汇丰保险公司在全国范围内为其储户的宠物购买保险。在马来西亚，汇丰通过特别的“溢价中心”银行分行为困难学生细分市场提供“智能卡”，为以高价值为目标的顾客提供没有噱头的信用卡。

该银行以“世界的本土银行”为口号把世界范围内业务整合在单一的全球品牌下。其目标在于把它的国际化规模和它在运营的每个国家里的紧密关系连接起来。汇丰每年花费6亿美元用于全球营销，它于2004年统一了WPP集团旗下的办事处。如果进展顺利，它将寻求作为“世界的本土银行”和提升其价值116亿美元的品牌价值，其品牌价值在2006年Interbrand/《商业周刊》(Bussiness Week)全球品牌排名上位列第18名。

8.3 市场挑战者战略

市场挑战者是指那些在市场上处于次要地位、并主动向竞争者或市场领先者挑战的企业或公司。处于次要地位的企业可采取两种战略。

(1) 争取市场主动地位，向竞争者挑战，即市场挑战者。



(2) 安于次要地位，在“共处”的状态下求得尽可能多的收益，即市场跟随者。

如果“挑战”，首先必须确定自己的战略目标和挑战对象，然后选择适当的进攻战略。

8.3.1　确定战略目标和挑战对象

战略目标同进攻对象密切相关，对不同的对象有不同的目标和战略。

1. 攻击市场领导者

攻击市场领导者，即找到领导者的弱点和失误，作为自己进攻的目标。这是一个既有高度风险又有潜在高报偿的战略。

芭比娃娃在市场上已经40多年经久不衰，早已成为一个世界知名品牌，而以“专为亚洲女性设计”为口号的靳羽西推出羽西娃娃与之挑战，仅一款“中国新娘”价值就在2888元。

(1) 提供更好的服务。为了向亚洲的主要金融市场东京发起挑战，中国香港和新加坡采取的策略是向顾客收取更低的费用，提供更自由的管理，努力克服官僚主义作风等。

(2) 开发出超过领导企业的新产品，以更好的产品来夺取市场的领先地位。施乐公司开发出更好的复印技术，就从3M公司手中夺取了复印机市场；后来，佳能公司也如法炮制，通过开发台式复印机夺取了施乐公司的一大块市场。

(3) 发现消费者的需要和不满。米勒公司在啤酒市场发动的攻击非常成功，因为它一开始就指向了未被发现的许多消费者市场，即发现有许多消费者需要较淡的啤酒。

2. 攻击与自己实力相当者

挑战者对一些与自己势均力敌的企业，可选择其中经营不善、发生亏损者作为进攻的对象，设法夺取它们的阵地。

3. 攻击地方性小企业

对于地方性小企业中经营不善、财务困难者，可夺取它们的顾客，甚至吞并这些小企业。

总之，战略目标决定于进攻对象，如果以领先者为进攻对象，其目标是夺取某些市场份额；如果以小企业为对象，其目标是将它们吞并或逐出市场。但无论在何种情况下，如果要发动攻势进行挑战，就必须遵守一条军事上的原则：每一项军事行动都必须有一个明确的和可能达到的目标。

8.3.2　选择进攻战略

在确定了进攻战略和进攻对象之后，挑战者还需要考虑采取什么进攻策略。

1. 正面进攻

正面进攻就是集中全力向对手的主要阵地发动进攻，即进攻对手的强项而不是弱点。正面进攻的胜负取决于双方力量的对比，取决于谁有更大的实力和持久力。进攻者必须在产品、广告、价格等主要方面大大超过对手，才有可能成功，否则不能采取这种进攻战略。

正面进攻常见的方法有以下 3 种。

(1) 采用产品对比。将自己的产品与竞争对手的产品用“竞争立法”允许的形式进行各方面的对比,使竞争者的顾客重新考虑是否有必要更换品牌。

(2) 采用攻击性广告。使用同竞争者相同的广告媒体,拟订对比性广告,针对竞争者进行攻击。如巴西占市场份额第一的剃须刀片制造商在向世界第一位的美国吉列公司发动进攻时,用了这样的广告:“它的价格是最低的吗?”“不!”“它的包装是最好的吗?”“不!”“它是最耐用的吗?”“不!”“它给经销商最优惠的折扣吗?”“不!”表现出咄咄逼人的攻势。

(3) 采用价格战。价格战是市场挑战者在比较极端的情况下仍会考虑采用的竞争战略。价格战可能使参战的双方都受到严重的损失。发动价格战时,要求企业能够做到:必须在提高质量的同时,能有效地降低成本,以便能够保持原来的赢利水平;必须能使顾客相信企业的产品具有较高的价值或继续有相应价值的感觉,使顾客认为本企业产品的质量的确是高于竞争者的;必须是“反倾销立法”所允许的。日本公司和韩国公司广泛使用这种涉及价格和降低成本的正面进攻策略。

2. 侧翼进攻

集中优势力量攻击对手的弱点,有时可采取“声东击西”的战略,佯装正面,实际攻击侧面或背面。

(1) 地理性侧翼进攻。即在全国或全世界寻找对手力量薄弱地区,在这些地区发动进攻。

八佰伴公司避开在日本同实力雄厚的三越和西武等公司的直接交锋,而是在它们力量薄弱的海外市场发起进攻。到 1994 年,八佰伴公司拥有遍布 16 个国家的 380 家商场。

(2) 细分性侧翼进攻。即寻找领先企业尚未为之服务的细分市场,在这些小市场上迅速填空补缺。

德国和日本的汽车制造商选择了一条不与美国汽车制造商生产大的、华丽的、耗油的汽车相竞争的道路,虽然这些曾经被认为是美国顾客所偏好的。相反,他们认识到有一个尚未有厂商服务的细分市场,即顾客需要小型、省油和效率高的汽车。他们生机勃勃地进入了这一市场空当,获得了满意的结果,使底特律汽车城大为吃惊。嗜好较小的、省油的和高效率的汽车的美国人日益增多,从而成为汽车市场的一个重要组成部分。

因此,侧翼进攻符合现代市场营销观念——发现需要并设法满足它。侧翼进攻也是一种最有效的和最经济的战略形式,比正面进攻有更多的机会。

3. 包围进攻

包围进攻是一个全方位、大规模的进攻战略,包围涉及几条战线上同时发动一个大的进攻,使对手必须同时保卫它的前方、边线和后方。进攻者可以向市场提供比对手多的各种东西,致使这种提供无法拒绝。

当一个进攻者比对手具有资源优势,并相信包围将可完全和足够快地击破对方的抵抗意志时,可采用这种策略。

日本精工公司对手表市场的进攻就是一个包围战略的实例。多年来,精工公司已经获



得了在每一个主要的手表网点上分销产品，并用众多种类不断变化的式样压倒了它的竞争者，征服了消费者。在美国，它提供了约 400 种式样，但它的营销实力的背景是在全世界生产和销售 2400 种式样。一位钦佩它的美国竞争公司的副总经理说：“他们在式样、特征、用户偏好和任何可以刺激消费者的东西上都击中目标”。

4. 迂回进攻

迂回进攻是一种最间接的进攻战略，完全避开对手的现有阵地而迂回进攻。

(1) 实行产品多样化。多样化的经营无关联的产品。

在美国，科尔加特公司常常在宝洁公司的阴影下艰苦奋斗。福斯特任科尔加特公司的主要领导以来，认识到任何与宝洁公司的正面交战都是徒劳的。于是，科尔加特公司绕道进攻宝洁公司。福斯特说：“他们在商店的水平上处于 3∶1 的优势，在研究人员上也是三个对我们一个”。福斯特的战略很简单：增加科尔加特在国外销售的领先地位，在国内实行多样化，进入宝洁公司未进入的市场，绕道进攻宝洁公司。科尔加特在纺织和医院产品、化妆品、各种运动用品和食品上，开展了一系列的获取战略。结论是，在它的营业额的 3/4 中，是在宝洁公司全然不经营的产品中获得。

(2) 实行市场多样化。以现有产品进入新地区的市场。

日本丰田汽车打入美国市场主要选择西海岸的 4 个城市：洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图，当建立起滩头阵地后，便开始对美国市场全线进攻。

(3) 发展新技术、新产品取代现有产品。

海尔生产出不用洗衣粉的洗衣机取代传统洗衣机。

5. 游击进攻

游击进攻主要是用于规模较小、力量较弱的企业的一种战略。目的在于以小型的、间断性的进攻，干扰对手的士气，以占据长久性的立足点。必要条件：对方的消耗将不相称地大于自己。

(1) 袭击对手的供应线。

(2) 地区性进攻。

(3) 消灭或造成对方兵力不相称的损失。

(4) 使对方开展无益的进攻。

(5) 使对方兵力分散过广。

(6) 至少耗竭它的士气和实体能量。

上面的进攻战略是非常概括性的。作为市场挑战者，必须把几个特定战略组成一个总体战略才更有效。适合于市场挑战者的几个特定的进攻战略如下。

(1) 价格折扣战略。用较低的价格向购买者提供可与领先者的产品相较量的产品。

富士公司就是用这种战略来攻击柯达公司在照相纸领域内的显著地位的。富士照相纸与柯达质量相当，但定价却低于柯达 10%，结果获得了侵占柯达市场份额的良机。柯达公司 CEO 邓凯达强悍、充满活力和进攻性，他是从营销部门提拔上来的全球 CEO。他说：“我非常喜欢富士，但是我更喜欢打败它!”

(2) 廉价品战略。用低得多的价格向市场提供一般质量或低质量的产品(革质、纸质



皮鞋等)。

(3) 威望商品战略。推出较高质量的商品和收取比领导者高的价格，以充分发挥制造高质量商品的特殊优势。

(4) 产品扩散战略。推出大量的产品品种给消费者以更多的选择来同领先者竞争(联合利华)。

(5) 产品创新战略。产品创新战略可给消费者最多的利益，并使企业长盛不衰。

(6) 改进服务战略。找到为顾客提供新的或更好的服务的方法。

(7) 分销创新战略。发现或发展新的分销渠道。美国天美时手表公司不再只利用珠宝店，而是通过大众化的销售渠道，并且价格低廉，取得了巨大成功。

(8) 制造成本降低战略。靠有效的材料采购、较低的人工成本和更现代化的生产设备，来求得比竞争对手较低的制造成本。这一战略是日本成功地侵入各种世界市场的关键。

(9) 密集广告促销。增加广告和促销费用，向领先者发动进攻。

因此，一个挑战者如果只依靠一种战略要素，它几乎无法成功地改进它的市场份额，它的成功取决于设计出一套能随着时间的推移而改进其地位的总体战略。

8.4 市场跟随者和市场利基者的竞争战略

8.4.1 市场跟随者战略

1. 市场跟随者的含义

市场跟随者指在行业中占据第二及以后位次，但在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者的公司。

市场跟随者与挑战者不同，它不向领先者发动进攻，而是跟随在领导者之后自觉地维持共处局面。这种“自觉共处”状态在资本密集且产品同质的行业(钢铁、肥料、化工等)非常普遍，因而市场占有率相当稳定。

2. 市场跟随者的战略

市场跟随者不是被动的单纯追随领先者，它必须找到一条不致引起竞争性报复的发展战略。

有 3 种战略可供选择。

(1) 紧密跟随。是在各个细分市场和市场营销组合方面，尽可能仿效领先者。

这种跟随者有时好像挑战者，但只要它不从根本上侵犯到领先者的地位，就不会发生直接冲突，有时甚至被看成是靠拾取领先者残余谋生的寄生者。

(2) 距离跟随。与领先者保持某些距离，但又在主要市场和产品创新、一般价格水平和分销上追随领先者。这种追随者可通过兼并小企业使自己发展壮大。

(3) 选择跟随。在某些方面紧跟领先者，但有时又走自己的路，是选择跟随而不进行直接的竞争。这种追随者常能成为未来的挑战者。



市场跟随者占有的市场份额比领先者低，但他们可能赚钱，甚至赚得更多。因为它们：①能主动细分和集中市场；②有效的研究和开发；③着重于盈利而不着重于市场份额；④有坚强的高层管理当局。

8.4.2 市场利基者战略

1. 市场利基者的含义

利基是指从更为狭窄的角度定义的、寻求独特利益组合的消费者群体。营销者确定利基的方法通常是把细分市场再细分。市场利基者是指专门为规模较小的或大公司不感兴趣的细分市场提供产品和服务的公司。市场利基者只是通过专业化经营来占据有利的市场位置，也就是在大企业的夹缝中求得生存和发展。这种有利的市场位置在西方称为“Niche”(利基)。例如，当赫兹(Hertz)、安飞士(Avis)、阿拉莫(Alamo)和其他一些公司都专注于为机场的商务游客和休闲游客提供汽车租赁时，Enterprise公司则进入到了低端的保险替代品市场，它们为那些汽车被毁坏或被偷窃的顾客提供汽车租赁服务。在这个被忽视的利基市场(Niche Market)中，Enterprise通过低成本与方便性的独特结合获得了很高的利润。

2. 理想的利基者应具有的特征

具有吸引力的利基市场是什么样子的呢？该利基市场的顾客具有一系列独特的需要；他们为了选择最能满足其需要的公司，愿意支付溢价；利基市场具有足够的规模、利润和成长潜力，而且不会吸引其他竞争者的注意力；利基营销者通过专门化来获得一定的经济利益。

像IBM这样的大公司，可能输给一些追求利基市场的厂商：这称为“游击队对抗正规军”。在在线社交网络市场上，也存在这种现象，MySpace和FaceBook正在成长为成熟的服务提供商。



MySpace与FaceBook

巨大的访问量使MySpace和FaceBook成为美国最大的社交网站。这两个网站分别拥有1.3亿和1200万的用户。这些网站主要依靠广告作为收入来源，面临的风险则是想为所有人提供所有一切。大量的社交网站利基者希望抓住个人想要和其他人共享自己特殊爱好的机会。例如：现在已有的1Up.com就是一个包含很多内容的社交网站，那些网络游戏迷可以分享游戏秘籍、轶事、观念和闲谈。Gather.com是一个被称为NPR群体的社交网站：这些人都有着很好的职业，与学生不同，他们有着足够的收入来烧钱。此外还有Dogster，这是一个极端利基的网站，它共有3500个为养狗者提供的社区，并且已经吸引了大量的广告客户。

3. 市场利基者竞争战略

市场利基者竞争战略的关键概念是专业化市场营销，公司必须在市场、顾客、产品或营销组合上实行专业化。市场利基者担负着专家的使命。



1）最终用户专业化

企业专门为最终使用的用户提供服务或配套产品。如一些较小的计算机软件公司专门提供防病毒软件，成为“防病毒专家”。一个律师事务所，专门为民事或刑事市场服务等。

2）纵向专业化

企业专门在营销链的某个环节上提供产品或服务。如专业性的设备搬运公司、清洗公司等。

3）特定顾客专业化

企业集中力量专为某类顾客服务。如在产业用品的市场上，存在许多为大企业所忽视的小客户，市场补缺企业专为这些小客户服务。某些小型装修公司，专门承接家庭用户的住房装修业务，这些是大型装修公司所不愿意为之的。美国有许多公司把它们的产品全部出售给一个公司——西尔斯公司或通用公司。

4）地理区域专业化

企业专为国内外某一地区或地点服务。企业将营销范围集中在比较小的地理区域，这些地理区域往往具有交通不便的特点，为大企业所不愿经营。

5）产品或产品线专业化

企业专门生产一种产品或是一条产品线。而所涉及的这些产品，是被大企业看作市场需求不够，达不到经济生产批量要求放弃的。这就为市场利基者留下很好的发展空缺。如家用电器维修安装业务。

6）定制专业化

企业专门按客户订单生产预定的产品。当市场领导者或是市场挑战者比较追求规模经济效益时，市场利基者往往可以碰到许多希望接受定制业务的顾客。专门为这类客户提供服务，构成一个很有希望市场。近年来，我国城市中的许多家庭，在住房装修、家具等产品和服务方面，越来越倾向于定制，就为许多小企业或个体业主提供了虽然分散、却数量极大的营销机会。

7）质量价格专业化

专门生产高质高价产品或低质低价产品。

8）服务项目专业化

专门提供一种或几种其他公司没有的服务项目。近年来我国城市中出现的许多“搬家服务公司”、“家教服务中心”；农村中的“农技服务公司”、“种子服务公司”等，就是小企业采用这类专业化发展的做法和实例。

9）分销渠道专业化

专门服务于某一类分销渠道。有些公司专门生产适于超市销售的产品；有的则专门为航空公司的旅客提供食品。


营销视野

追逐长尾理论

根据 Wired 杂志总编及《长尾理论》作者克里斯·安德森的观点，技术使以 Amazon.com，iTunes



和 Netflix 为缩影的电子商务企业的出现成为可能，电子商务已经引起消费者购物模式的转变。

在大多数市场中，产品销售的流通符合一条曲线，其权重偏向一侧——“头”——大部分的销售额来自于少数产品。该曲线快速地向零下降并且随着 X 轴的延伸徘徊在零之上——“长尾”——绝大多数产品带来非常小的销售额。传统的大众市场关注于如何产生组成头的“风行”产品，蔑视形成尾巴的低销售收入利基市场。

安德森认为，作为消费者拥护互联网为购物媒介的结果，明显地，长尾比之前更具有价值。事实上，安德森认为，互联网直接促进需求“偏向下降的尾巴，从风行向利基转变，这包括音乐、书、服装和电影在内的大量产品”。

他在自己的博客上简短地说明了如下观点：“长尾方程式是简单的：①流通成本越低，你越能无需预测需求而经济型供给；②供给越多，你越有可能挖掘传统零售无法触及的对少数品味的潜在需求；③聚集充足的少数品味，你往往会发现一个大的新市场。”

安德森识别出促成这种转换的互联网购物的两个因素：一，增加的库存和更多的花色品种提供了更多的选择。如果让消费者从 10 个里面挑选 1 个。然而，如果选择集扩大至 1000 个，最风行产品这 10 个产品被挑中的频率会下降。二，由于网上能获得丰富的信息，再加上商家能提供的用户偏好和来自互联网用户口碑的产品推荐，寻找相关新产品的“搜索成本”被降低。

安德森发现长尾效应在媒体中尤其明显，传统上媒体是以风行产品为导向的，但现在却从网上购物的这两个因素中获利颇丰。他指出如畅销书《触及巅峰》、化学实验基地乐队(My Chemical Romance)、纪录片《追逐弗罗曼家族》等利基市场性质的产品的成功之处都得益于网络购物的选择和信息组织化因素，使其获得远远高于预期的成功。

麻省理工学院的埃里克(Erk Brynjoifsson)和于·杰弗里·胡，以及卡耐基梅隆大学的迈克尔·史密斯都支持长尾理论，他们通过指导两个网上与网下对比的书籍售卖和服装零售的研究来测量长尾。书籍售卖研究得出结论为：2000 年网上书店提供的日益增加的产品种类使得消费者福利从 7.31 亿美元增长到 10.3 亿美元。在网上服装零售案例中，研究发现同时采用网络和中等规模零售商目录渠道的消费者的购买量高于通过目录渠道畅通的产品量。

同样原先只关注创造风行产品的公司开始开发推进长尾中利基市场。例如，2006 年环境唱片集团在互联网上提供了 3000 张只供下载的绝版欧洲数字唱片，该活动造成歌曲的单首下载量达到 25 万次，在备受鼓舞的开端之后，环球计划最终发布超过 10 万张绝版唱片。环球甚至在新闻发布会上宣布：“总体来看，结果使作者安德森的长尾理论更可信。”

但像环球这样的公司很快面临来自非传统的竞争，安德森预言，随着免费用户生成内容的激增，像 YouTube 引发的多种创造的流行，长尾的一端会变得“无利可图”。

反驳者指出，尤其在娱乐业，聚集风行产品的“头”对消费者有价值，而不仅仅对内容创造者有价值。《经济学人》曾载一文说“大部分风行产品流行的原因是其高质量”，《纽约客》上评论指出组成长尾的大多数产品和服务来源于“长尾集成者”的小聚集网站，如 Amazon.com，eBay，iTunes 和 Netflix。这种现象向安德森所提议的老业务已经改变的前提提出了挑战。



应用案例

可乐争霸战

可口可乐(市场领先者)VS 百事可乐(市场挑战者)

挑战途径：攻击市场领先者。

挑战策略：以价格战手段进行的正面进攻＋以细分市场为手段进行的侧翼进攻＋以地理性侧翼进攻将战火蔓延到全世界。

挑战结果：百事可乐与可口可乐的销售差距从1960年的2.5∶1，缩小到1985年的1.15∶1，可口可乐的领导地位首次出现危机。在1985年年底，百事可乐的销售额一度超过了可口可乐，到1986年年底可口可乐才夺回宝座。

在软饮料行业，可口可乐和百事可乐一个是市场领导者，一个是市场挑战者。世界上第一瓶可口可乐于1886年诞生于美国，距今已有一百多年的历史。这种神奇的饮料以它不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为"世界饮料之王"。作为市场后起者，有两种战略可供选择：向市场领导者发起攻击以夺取更多的市场份额——挑战者战略；或者是参与竞争，但不让市场份额发生重大改变——追随者战略。显然，经过近半个世纪的实践，百事可乐深刻地意识到，后一种选择连公司的生存都不能保障，是行不通的。于是，百事可乐向可口可乐发出强有力的挑战，并在与可口可乐的交锋中越战越强，最终形成分庭抗礼之势。

1902年可口可乐公司投下12万美元广告费，使可口可乐成为最知名的品牌。次年，可口可乐改变配方，除掉古柯碱成分。由于受到广告刺激与禁酒运动的影响，可口可乐快速成长起来。

1915年，来自印第安纳州霍特市的一位设计师推出了6.5盎司的新瓶装，使得可口可乐与其他仿冒品相比，显得不同。此后，这种新瓶装约生产了60亿瓶。

百事可乐最早是以Me-too(我也是)的策略进入市场，你是可乐，我也是可乐。CocaCola的命名是取可乐倒进杯中，喀啦喀啦的声音，Pepsicola的命名则是取打开瓶盖可乐冒气"啪嘘"的声音，两种可乐音同而首字不同。

在1970年后，可口可乐公司的宣传重点从"清凉顺畅、心旷神怡"的软性诉求，转向"只有可口可乐，才是真正可乐"的防御策略。提醒消费者可口可乐才是真正的创始者，其他都是仿冒品。后来更进一步将CocaCola浓缩为Coke一字，以摆脱百事可乐的同名干扰。这样店老板再也不会搞不清是拿可口可乐还是拿百事可乐。这是领导性品牌围、追、堵的很好策略。

百事可乐成长于20世纪30年代经济大恐慌时期，由于消费者对价格很敏感，因此1934年百事可乐推出了12盎司装的瓶子，但与可口可乐6.5盎司的价格一样，也是5分。百事可乐利用电台广告做为宣传"同样价格、双倍享受"的利益点。它成功地击中了目标，尤其是年轻人的市场，因为他们只重量不重质。

1954年可口可乐销售量降低了3%，百事可乐上升12%。1955年可口可乐不得不发动反击，同时推出10盎司、12盎司及16盎司新包装。但为时已晚。可口可乐从20世纪50年代以5∶1的悬殊销售比领先百事可乐，到60年代百事可乐已将比例缩小到一半。

百事可乐的另一个成功策略是抓住了"新一代"。从1961年开始，广告强调"现在，百事可乐献给自认为年轻的朋友"，1964年喊出"奋起吧！你是百事的一代"，使这个观念更明确风行，大大影响了年轻人的传统意识。百事可乐广告的成功，在于充分掌握了年轻人的喜好，使电影和音乐的魅力再现于广告影片中。百事可乐先后以"大白鲨"、"ET"、"回到未来"等主题拍摄饶富趣味的CF，特别是以流行音乐制作CM CONG，引起广大青年人的共鸣。他们还率先聘请当代知名的摇滚红歌星如麦克·杰克逊、莱诺·李奇、蒂拉·透娜等作为电视广告主角，最近又与"迈阿密风云"男主角唐强生(Don Johnson)签约演出新CF，声势更大。这一系列广告影片，风靡了全世界的新一代，使其品牌形象不断上升，甚至有凌驾可口可乐之上的趋势。

百事可乐不仅在美国国内市场上向可口可乐发起了最有力的挑战，还在世界各国市场上向可口可乐挑战。在美国市场，百事可乐因为可口可乐的先入优势已经没有多少空间。百事可乐的战略就是进入可口可乐公司尚未进入或进入失败的"真空地带"，当时公司的董事长唐纳德·肯特经过深入考察调研，发现苏联、中国以及亚洲、非洲还有大片空白地区可以有所作为。



1959年，美国展览会在莫斯科召开，肯特利用他与当时的美国副总统尼克松之间的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联领导人喝一杯百事可乐”。于是在各国记者的镜头前，赫鲁晓夫手举百事可乐，露出一脸心满意足的表情。这是最特殊的广告，百事可乐从此在苏联站稳了脚跟。1975年，百事可乐公司以帮助苏联销售伏特加酒为条件，取得了在苏联建立生产工厂并垄断其销售的权力，成为美国闯进苏联市场的第一家民间企业。这一事件立即在美国引起轰动，各家主要报刊均以头条报道了这条消息。

在以色列，可口可乐抢占了先机，先行设立了分厂。但是，此举引起了阿拉伯各国的联合抵制。百事可乐见有机可乘，立即放弃本来得不到好处的以色列，一举取得中东其他市场并占领了阿拉伯海周围的每一个角落，使百事可乐成了阿拉伯语中的日常词汇。

20世纪70年代末，印度政府宣布，只有可口可乐公布其配方，它才能在印度经销，结果双方无法达成一致，可口可乐撤出了印度。百事可乐因此乘机以建立粮食加工厂、增加农产品出口等作为交换条件，打入了这个重要的市场。

在与可口可乐角逐国际市场时，百事可乐很善于依靠政界，抓住特殊机会，利用独特的手段从可口可乐手中抢夺市场。

资料来源：http://www.ce.cn/ztpd/hqmt/gnmt/cgyx/more/t20031204_235551.shtml.

思考题：

1. 百事可乐在竞争中处于什么竞争地位？
2. 百事可乐在竞争中采取了哪些竞争策略？效果如何？
3. 你认为可口可乐应该采取什么策略进行防御？

本章小结

本章着重论述了竞争者分析、市场领导者战略、市场挑战者战略、市场追随者战略和市场利基者战略。竞争者分析主要包括竞争者识别、竞争者的战略和目标、竞争者的优势与劣势、竞争者的反应模式、进攻与回避对象的选择。市场领导者指占有最大的市场份额，在价格变化、新产品开发、分销渠道建设和促销战略等方面对本行业其他公司起着领导作用的公司。市场挑战者指在行业中占据第二位及以后位次，有能力对市场领导者和其他竞争者采取攻击行动，希望夺取市场领导者地位的公司。市场追随者指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者的公司。市场利基者指专门为规模较小的或大公司不感兴趣的细分市场提供产品和服务的公司。另外，企业在密切关注竞争者的同时，还要密切关注顾客需求，实现顾客导向与竞争导向的平衡。

习　　题

一、单选题

1. 某一行业内有许多卖主且相互之间的产品有差别，顾客对某些品牌有特殊偏好，不同的卖主以产品的差异性吸引顾客，开展竞争，这属于(　　)。

A. 完全竞争　　B. 完全垄断　　C. 不完全垄断　　D. 垄断竞争

2. 对某些特定的攻击行为没有迅速反应的竞争者属于(　　)。

A. 从容型竞争者　　B. 选择型竞争者　　C. 凶狠型竞争者　　D. 随机型竞争者

3. 违反行业规则，打破了行业平衡，生产能力过剩仍然继续投资的竞争者属于(　　)。

A. 强竞争者　　B. 近竞争者　　C. 弱竞争者　　D. “坏”竞争者

4. 一般说来，“好”的竞争者的存在会给企业(　　)。

A. 增加市场开发成本　　B. 带来一些战略利益

C. 降低产品差别　　D. 必然造成战略利益损失

5. 下面哪一个选项不是决定行业结构的因素？(　　)

A. 成本结构　　B. 销售量及产品差异程度

C. 进入与流动障碍　　D. 社会变化

6. 市场总需求扩大时受益也最多的是(　　)。

A. 近竞争者　　B. 市场追随者　　C. 市场领导者　　D. 市场利基者

7. 有能力对市场领导者采取攻击行为，有望夺取市场领导者地位的公司属于(　　)。

A. 强竞争者　　B. 市场挑战者　　C. 市场利基者　　D. 好竞争者

8. (　　)是指专门为规模较小的或大公司不感兴趣的细分市场提供产品和服务的公司。

A. 市场利基者　　B. 市场竞争者　　C. 市场领导者　　D. 市场挑战者

9. (　　)是挑战者集中全力向对手的主要阵地发动进攻，即进攻对手的强项而不是弱点。

A. 侧翼进攻　　B. 包围进攻　　C. 正面进攻　　D. 迂回进攻

10. (　　)指市场领导者不仅要防御目前的阵地，而且还要扩展到新的市场阵地，作为未来防御和进攻的重心。

A. 阵地防御　　B. 以攻为守　　C. 侧翼防御　　D. 运动防御

二、多选题

1. 市场领导者主战略包括(　　)。

A. 阻止市场总需求增加　　B. 保护市场占有率　　C. 提高市场占有率

D. 谋求垄断　　E. 扩大市场需求总量

2. 根据销售商的数量及产品的差异程度可将行业结构划分为(　　)。

A. 完全垄断　　B. 完全竞争　　C. 完全寡头垄断

D. 垄断竞争　　E. 不完全寡头垄断

3. 市场领导者扩大总需求的途径有(　　)。

A. 攻击挑战者　　B. 开发新用户　　C. 击倒利基者

D. 开辟新用途　　E. 增加使用量

4. 业务范围技术导向型企业把所有(　　)的企业视为竞争对手。

A. 使用同一技术　　B. 满足顾客同种需求　　C. 满足同一顾客群需求

D. 生产同类产品　　E. 产品售价相同

5. 在确定了进攻战略和进攻对象之后，挑战者还需要考虑采取(　　)进攻策略。

A. 正面进攻　　B. 侧翼进攻　　C. 包围进攻

D. 迂回进攻　　E. 游击进攻

三、判断题

1. 如果某个行业具有高的利润吸引力，其他企业会设法进入。(　　)

2. 行业竞争结构不会随时间的推移而变化。(　　)

3. 公司最直接的竞争者是那些同一行业、同一战略群体的公司。(　　)

4. 所有竞争者的目标都是追求利润最大化。(　　)

5. “好”竞争者的存在会给公司带来一些战略利益。(　　)



6. 通过扩大总需求，市场挑战者往往收益最多。 (　　)

7. 市场领导者要保护市场份额，就必须正面攻击市场挑战者。 (　　)

8. 采用追随战略要冒很大的风险。 (　　)

9. 市场跟随者不是被动的单纯追随领先者，它必须找到一条不致引起竞争性报复的发展战略。 (　　)

10. 市场利基者竞争战略的关键概念是专业化市场营销，公司必须在市场、顾客、产品或营销组合上实行专业化。 (　　)

四、简答题

1. 竞争者的竞争反应模式有哪几种类型？分析竞争者反应模式有何意义？

2. 市场领导者的防御战略有哪些？

3. 市场挑战者的进攻战略有哪些？主要的进攻对象是谁？

4. 市场追随者有哪些可供选择的追随战略？

五、论述题

1. 确定企业业务范围的导向有哪几种？不同导向如何识别竞争者，分别适用于何种条件？

2. 简述竞争者分析的步骤与内容。



第9章 产品策略

教学目标

明确产品整体概念；明确产品组合及其相关概念；掌握产品线决策的内容；明确产品生命周期的概念及各阶段的市场特征和营销策略。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
产品整体概念	(1) 了解产品及产品整体概念 (2) 熟悉产品分类的方法	产品整体概念的三层说与五层说
产品组合	(1) 了解产品组合及其相关概念 (2) 掌握产品组合决策的方法	优化产品组合的分析
产品生命周期	(1) 了解产品生命周期的概念 (2) 掌握产品生命周期各阶段的特点及营销对策	产品生命周期的其他形态
新产品开发	(1) 了解新产品的概念 (2) 掌握新产品市场扩散的规律	新产品开发的程序
包装与标签	(1) 掌握产品包装策略 (2) 了解标签	包装要求与原则

基本概念

产品；产品整体概念；产品组合；产品线；产品项目；产品生命周期；新产品开发；包装；标签



引 例

娃哈哈产品策略是与非

如今，娃哈哈集团已生产销售乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品、休闲食品8大类近300个品种的产品，2007年销售额达200多亿元，占据中国饮料业产量的六分之一，是中国饮料业当之无愧的老大。娃哈哈每年的新品销售贡献率平均达20%～30%，涌现出营养快线等多款经典产品。某种程度上说，娃哈哈的成功是产品策略的成功。

总结娃哈哈的产品策略，其适当跟进、适当创新、上市速度和节奏的把握都值得借鉴。但是，其虎头蛇尾的产品管理与组织，则值得人们反思。

1. 正向：创新、速度

1）跟进中创新

模仿跟进，是娃哈哈产品策略中的核心词汇。娃哈哈八宝粥、非常可乐、果汁饮料、瓜子、激活等产品属于典型跟进型产品。但仅仅是跟进策略，很难解释娃哈哈的许多产品能够后来居上。跟进中创新，既减少市场风险，同时又差异化创新发展，这才是娃哈哈产品跟进策略的真正核心。

1991年，娃哈哈跟进广东果奶儿童饮料。对手只有两种口味，娃哈哈则一下子推出了菠萝、荔枝、哈密瓜、草莓、苹果、葡萄6种口味，6种口味为一组打包销售，增加了顾客购买的便利性和选择性，再加上大手笔的电视广告轰炸，销售量很快后来居上；对手推出钙奶，娃哈哈马上又推出AD钙奶，"维生素A+D更有助于钙的吸收"诉求更到位，迅速赶超对手。

这种跟进中的创新仅仅是小伎俩，不高明，但有效，不一定能塑造长期的竞争优势，但一定能够迅速提升产品的短期销量。

在娃哈哈庞大的产品体系中，跟进中创新的产品销售贡献占比并不高，占高销售额的、利润贡献大的，都是抢先入市的创新产品。当年娃哈哈纯净水的成功，主要靠"抢先入市，抢先传播"，而产品本身并没有什么创新。近两年，娃哈哈相继成功推出的"爽歪歪"、"营养快线"则是产品成分配方的创新。这两类产品入市已经几年了，目前还没有强有力的竞争对手出来挑战，与其中的科技创新壁垒有关。

在经费投入上，娃哈哈每年至少提取销售收入的3%作为开发经费，每年技术开发经费达数亿元。强大的研发体系、技术力量成为娃哈哈产品不断推陈出新、继续发展的原动力。

2）速度制胜

这里的速度有3层含义：一是产品从研发到上市的跟进速度，娃哈哈AD钙奶、果汁饮料等，均在对手产品上市的一两个月内完成，跟进速度之快令业界瞠目；二是产品铺市速度，只要宗庆后一声令下，依靠2000多家经销商、上万家二批商，一月之内，产品可铺到全国数百万个零售点，这种铺市速度唯有康师傅可以匹敌；三是指节奏，娃哈哈新产品上市的节奏不可过快，也不可过慢，要因事而异，因时而异。

"眼睛看着一个，手里拿着一个，心里想着一个"。纵观娃哈哈的发展，一两年推出新产品或者一年推出一两个产品，企业有时间、有精力、有资源，成功的概率比较大。反过来，在1995年，宗庆后一时躁动，加快了新品上市步伐，十余类新品同步推出，"胡子眉毛一把抓"，每个产品从规划定位到营销推广，做得都不到位，没有一个成功。2004年，与1995年不可同日而语的娃哈哈，"好了伤疤忘了痛"，一下子又推出三大类产品——激活功能饮料、娃哈哈香瓜子、大厨艺方便面，结果远没有达到预期目标。2007年，宗庆后一边与达能战斗，一边接连上市了思慕C、呦呦奶茶、泡泡乐茶饮料，产品定位有问题，市场推广不系统，新品前景并不妙。

2. 反向：管理、组织

1）虎头蛇尾的产品管理

一般而言，产品上市的导入期、成长期与产品成熟期的产品策略、推广策略很不一样。前者注重消

费者教育、产品铺市、USP卖点、促销活动；后者注重细分化产品跟进、品牌形象的塑造和培养、竞争品的对抗、渠道的维护等。

娃哈哈没有严谨的产品、品牌管理体系，没有专业人士跟进维护、提升产品、品牌的发展，一切都由宗庆后一人决定。可是，宗庆后有创业、打天下的激情，却不一定有维护产品的心思，何况面临8大类近300个品种的产品的发展、维护、管理，宗庆后一定也是力不从心。现在，某些产品的危机已经显现。

比如，十年来位居中国瓶装水业首位的娃哈哈纯净水，已经受到“健康多一点”康师傅水的正面攻击，也受到善于类别营销与炒作的农夫山泉“水分两种，弱碱性，弱酸性”的侧面攻击，不知娃哈哈怎样应对。

再比如，2007年娃哈哈推出了思慕C，市场前景也不太被看好。思慕C果汁牛奶混合饮品与营养快线有什么本质区别？“本是同根生，相煎何太急”。营养快线仍在快速成长期，却急忙推新品牌，自相残杀，自我替代，太着急。

2) 混乱的产品组织

自2001年起，娃哈哈即定位于“全方位饮料公司”。围绕此定位，娃哈哈果汁饮料、茶饮料、功能饮料、混合饮料的产品线扩展方面做得很不错。但是，既然决定了战略定位，就应该坚定地执行，随后推出的瓜子、方便面、维生素片等产品大类，不知跟“全方位饮料公司”定位有什么关联？

宗庆后的理由是“饮料销售有季节性，瓜子、方便面上市，可以平衡淡旺季”。照此推理，娃哈哈还要不断地上马饼干、糖果等冬季消费量大的系列食品。这些产品虽然渠道销售有互补性，但市场运作手法不同。如果娃哈哈一定要发展这些食品，最好采用独立运作的事业部制，类似于康师傅旗下的方便面事业部、饮料事业部和糕点事业部，三大事业部的产供销体系完全独立，三支销售队伍各自独立发展。

显然，这么大的集团，8大类相关产品线，相对于康师傅、统一等集团，总数量不算多。但由于宗庆后采用高度集权式管理，分身乏术，一个人怎么可能经营好这么多的产品大类？娃哈哈必须作出抉择：或者分层授权，一些产品线独立经营；或者放弃一些不重要的产品类别。否则，无论宗庆后怎样日理万机，一定是顾此失彼，很难“百花齐放，齐头并进”。

资料来源：经济导报20080702期。

引例点评：产品是市场营销组合中最重要、最基本的因素。企业必须根据目标市场的情况决定发展什么样的产品，以满足特定顾客的需求。同时也必须注意到，必须注重产品的管理工作，并结合市场状况，做好新产品的开发工作。

本章将系统阐述产品的整体概念及其营销意义，介绍产品组合策略和产品生命周期的阶段特征及其营销策略。包装策略是企业产品策略的又一重要内容，本章也将对它们进行详细讨论。

产品是营销组合中最重要的因素，也是营销战略的基础因素。无论营销的具体方式如何改变，也无论社会发展到什么阶段，企业都首先需要生产出产品。营销企业是通过向市场提供产品，来换得企业组织所需要的货币或其他利益的。本章对营销管理中有关产品的这些问题进行研究。

9.1 产品整体概念

9.1.1 产品及产品整体概念

在现代市场营销学中，产品是指通过交换而满足人们需要和欲望的因素或手段，包括



提供给市场、能够满足消费者或用户某一需求或欲望的任何有形产品和无形产品。

营销企业在准备提供给市场产品时，需要考虑提供什么顾客价值。当这些产品的价值能够比竞争对手的更好，或者能够用更低的价格销售与竞争者相同顾客价值的产品时，营销者所提供的产品就具有了使产品能顺利实现的竞争价值。在计划提供什么顾客价值这个问题上，学术界曾用3个层次描述产品，即核心产品、形式产品、延伸产品。但近年来，菲利普·科特勒等学者更倾向于用5个层次(图9.1)描述产品的整体概念。每个层次都增加了更多的顾客价值。这5个层次构成了顾客价值层级。

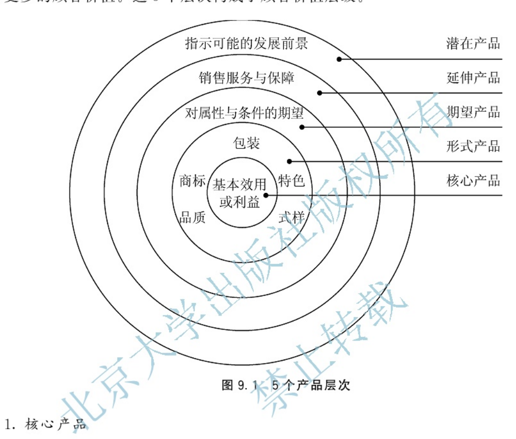


图9.1 5个产品层次

1. 核心产品

产品的第一层次为核心产品或核心利益，即产品的实用价值(基本效用或利益)，它能为消费者提供直接的利益，以某种使用价值满足消费者的需要。

核心产品回答了“顾客真正要购买什么”的问题。顾客购买空调，购买的是舒适的气温和室内空气；购买普通的汽车，则是购买快捷方便的交通；如果购买昂贵的汽车，则购买的是能够体现其身份地位的一种象征物。一般地讲，这种由产品具备的功能或作用所提供给顾客需要的解决途径就是核心产品。所以，营销者在形式上是出售产品，但在本质上出售的是顾客的核心利益或服务；通过出售产品，营销者成为顾客利益的提供者。核心产品在形式上不能独立于产品的实体或服务的活动方式存在，因此它是无形的，只有使用或消费产品时，才能表现出来。

2. 形式产品

营销者要出售核心产品给顾客，必须有一个“承载体”，通过其将所谓的需要解决的方案输送到顾客那里去，这就是形式产品，即核心产品借以实现的形式。形式产品由5个



特征所构成，即品质、式样、特征、商标及包装。产品的基本效用必须通过特定形式才能实现，企业应努力寻求更加完善的外在形式以满足顾客的需要。形式产品起的就是这种传输核心产品的作用。形式产品对于有实物形体的产品来讲，就是有形产品，如一台电视机、一台洗衣机、一部电话机。而就服务这种没有实物形体的产品来讲，就是进行这项服务所采用的活动方式(服务流程)，如医生在医院给病人的看病方法；教师在课堂给学生讲课的形式和方法等。

3. 期望产品

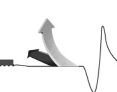
期望产品是指顾客购买产品时期望得到的与产品密切相关的一整套属性和条件。一般情况下，顾客选购一台电视机，就要求它提供能够看见由电子方式转送过来的电视图像，并听到声音的功能——这对所有购买者都是相同的，称为默认属性。默认属性，是顾客没有偏好的共同要求，营销者在提供产品中应作为基本功能提供给顾客。顾客购买电视机，或许还希望能够将电视机作为其他电子媒体处理系统显示终端使用，如接到个人电脑上用于玩电子游戏等。而顾客希望在产品提供的默认属性之外还要求的属性，不是每个购买电视机的顾客都要求的。因此，这种对于一部分顾客要求的属性形成特定的需求差别，如果专门提供能够满足这种顾客希望的产品，这种产品就有其特殊的购买对象——当其他营销者不能提供这种希望的属性时，这些特殊的顾客就只愿意购买这种带有细分需求差别特点的产品。这就造就了营销者与竞争者产品的不同特色和顾客群。如“海尔”集团在四川农村地区销售的洗衣机，发现故障率相当高，经销售人员调查后发现，这些地区的农民使用洗衣机时，不仅用来洗衣物，还用来洗土豆、地瓜，海尔的销售人员没有指责用户不正确使用产品，回厂后，向经理人员做了汇报，建议开发一种既能洗衣物也能洗土豆、地瓜、水果的洗衣机。这样，在普通洗衣机上增加了排沙装置，成为多用途的洗衣机销往这些地区，受到顾客的极大欢迎，产品一上市就形成抢购。

4. 延伸产品

延伸产品，指产品附带的各种利益的总和。包括保证、维修、送货、技术培训等所有服务项目，给消费者以更多的利益，从而推动企业发展和提高竞争力。

通常，对于实体产品来讲，这些增加提供的利益或服务，是不包含在产品实体或是服务的主流程中并“额外”提供的：如附赠的其他产品(电子产品所附送的电源设备，旅馆提供给顾客的免费早餐)、安装、免费运送、维修服务、质量保证等。

一般情况下，营销者在出售产品时，如果不增加提供这些附加利益或服务，顾客也可享用核心产品；但是，当增加提供这些利益和服务后，就可使顾客更好地享受到核心产品。可见，延伸产品主要的意义就在于能使顾客更好享受到核心产品或增加顾客购买产品时得到的利益。因此，延伸产品虽不是得到核心产品所必需的，即顾客不必一定要通过附加产品才能得到核心产品，但顾客能得到附加产品，就可更好地享用核心产品。在今天的营销活动中，竞争主要发生在产品的附加层次上面。这使得营销企业必须注意产品的整体消费系统，即购买产品并使用产品的顾客想要完成的整体任务和解决方法。比如，冰箱不仅提供冷储藏食物的方法，对于购买它的顾客来说，还想解决的问题是通过集中购买和储藏食物，来减轻家务劳动消耗的时间。为此，如果营销者将更多的保鲜食物技术运用到冰



箱产品上，就可更好解决顾客的这项整体任务。

延伸产品是构成产品差异化的重要基础，因此是竞争中很重要的层面，在营销管理中，经理人员需高度重视产品差异化的决策问题。

5. 潜在产品

潜在产品指现有产品可能发展成为未来最终产品的潜在状态的产品，指出了现有产品可能的演变趋势和前景。如彩色电视机可能发展为录放映机、电脑终端机等。

当一个产品以现在形式出现时，会因为竞争、技术进步等原因，不断在上面进行附加，实现产品功能的扩展。如今天的电视机已经比10年前的电视机具有更多的特色和功能。它能够提供更好的图像和声音，还能成为许多家用影视产品的终端装置。这种对一个现有产品可能进行的附加与扩展，就是这个产品的潜在产品。但是，对一个采用特定技术的产品进行的这种附加与扩展，终会有一个极限。如现在的电视机采用的是模拟技术，是不能实现接受数字化传送的信息的。并且，因为消费者将来需要的电视机要求能与计算机融合，通过附加机顶盒这类装置，成为能够使用Internet的通信工具。潜在产品表示，现有产品在明天可能的发展方向，而当潜在产品提供完了以后，这个产品将会结束其生命。

许多企业在通过不断提供潜在产品，所给予顾客的就不仅仅是满意，还能使顾客在获得这些新功能的时候，感到愉悦，得到意外的惊喜。因此，也使顾客对于产品的期望越来越高。要求企业不断将潜在产品变成现实的产品，才能满足需要与欲望越来越高的顾客。20年前，国外的汽车公司能够将在别的市场上淘汰的汽车拿到中国市场上来赚钱，但是到了今天，当有些合资公司还想这样做的时候，就会遭到市场的抵制。由此可见，市场产品的含义十分广泛，它是指向消费者提供一个整体性的满足。

9.1.2 产品的分类

按营销活动的需要，应当对产品进行分类。分类的目的是将产品的不同特征或特点区分开来，为每一类产品制定合适的营销战略或策略。对产品进行分类，可使用不同的分类标准。

1. 耐用性和有形性

产品可以根据其耐用性和是否有形而分为3类。

(1) 非用品。它是有形的，在一定的时期内只能一次或有限几次使用的产品耐。非耐用品的使用时间较短，消费速度快，重复购买率高。如绝大部分日常生活用品都属于此类。非耐用品的特点决定了其适合的营销策略是：定价中单位产品的毛利率低、销售网点要多、多作提醒性广告，以培养消费者的品牌偏好。

(2) 耐用品。它是有形的，在一定的时期，能充分多次地使用，而且使用期长的产品。耐用品使用时间长，重复购买率低，单位产品毛利和定价高。适合的营销策略是：要提供更多的附加服务、应有质量保证、营销者要向顾客提供更多的担保条件和售后服务、需要更多的介绍性广告。

(3) 服务。它是无形的、不可分割的、可变的、不能储存的产品。因此，服务更需要治疗控制，提供者的可信度以及适应性。如理发、医疗服务、企业咨询等。

2. 消费品分类

凡是为家庭和个人的消费需要而进行购买和使用的产品或服务，都是消费品。消费品是最终产品，它是社会生产的目的所在。按购买习惯分类，是营销管理中对消费品最重要的一种分类方法。因为在营销活动中，营销者必须更多地根据消费者的购买习惯组织营销，并据之制定有效的营销策略。

(1) 便利品。便利品是指顾客经常要购买的和(或)基本不列入购买计划，想到了就要购买的产品。在购买中，顾客也不会为之努力。便利品可进一步分为以下 3 种。

① 日用品，指与日常生活有关的、经常要购买的产品。

② 冲动品，指消费者没有经过计划和寻找，在听到、看到或突然想到就购买的产品，如旅游地的小旅游纪念品、书报零售摊的某些杂志、报纸、书刊等。

③ 应急品，指消费者在有紧急的需要时，要购买的产品，如身体突然不适购买的药品，下雨天购买的雨伞，以及肚子饥饿购买的快餐食品等。

对于便利品来说，合适的营销做法是：营销者需要广设销售网点，以满足消费者的日常所需。营销者还需对便利品经常地作提醒性的广告，以培育消费者的品牌偏好或是增加消费者对营销者品牌的熟悉程度。因为消费者为求购买的方便，往往是选择其所熟悉的品牌购买，这显然要比选择一个生疏的品牌购买省力得多。

(2) 选购品。指顾客在购买过程中，要对产品的适用性、质量、特色、样式和价格进行有针对性的比较、挑选后才购买的产品。耐用消费品一般属于这一分类，如冰箱、家具、服装等。选购品进一步可分为两种。

① 同质品。指消费者认为在有关的产品属性上，如质量、外观等方面没有什么差别的产品。这类产品对消费者来说，之所以有选购的必要，是因为消费者认为经过自己的“购买努力”，可寻找到销售价格最低的产品。所以，顾客在选购这类产品时，实际是进行市场的“价格寻租”活动。因此，对于同质品，价格是非常有效的促销工具。

② 异质品。指消费者认为在有关的产品属性上，具有差别，因此，要按照自己所好进行挑选的产品。比如购买服装，不同的消费者对不同的式样有个人偏好。异质品对于顾客来说，产品差异比产品价格更为重要。比如，用同样的质料制作的服装，消费者首先挑选的是服装样式而不是价格，因此，购买价格昂贵而式样满意的服装产品，在服装市场上是很常见的购买行为。营销异质品，要求营销者应该更重视产品质量、花色、品种、特色、附加产品等，将顾客最为看重的产品特点作为营销者的产品特点，提供给顾客(俗称的产品要有一个“卖点”)。营销过程中，对选购品提供售中、售后服务要比便利品更多。选购品一般对于购买的方便性要求不高，因此，通过少设销售网点的方法可以节约营销费用开支。

(3) 特殊品。指有独特特征和(或)有品牌标志的产品。这类产品，绝大多数顾客愿意为之做出特殊的购买努力。像具有特殊的产地特征的产品，如法国的“波尔多”葡萄酒、中国的“茅台”酒、“五粮液”酒等。顾客购买这类产品的时候，最关心的是能否购买到真正的产品。顾客购买特殊品时，并不涉及产品比较问题，顾客所做出的购买努力，即所花费的购买时间与精力，在于要购买到“正宗”真实的产品，因此需对产品进行“确认”。



经营特殊品的营销者应该更多地采取独家经销和专门委托经销的方法，以使消费者能够有效地对产品“验明正身”。

（4）非渴求品。指消费者没有听说或听说了也不想购买的产品。最为典型的是殡葬用品。对于大多数新产品来讲，在营销初期，因为顾客对其不了解，会表现出这种分类特征。企业如果营销的是消费者没见过或完全不了解的产品，仅凭一般的广告，难以说服目标顾客购买产品。因此往往要求营销者采用刺激营销的做法，创造出需求来。也就是说，需要营销者做出大量的推销努力，使顾客在了解、熟悉产品的基础上产生消费欲望。

3. 产业用品分类

凡是为了生产和销售其他的产品或服务而购买的产品和服务，就是产业用品。产业用品是为了生产销售最终产品而购买的，一般来说，产业用品是中间产品。产业用品分为3类，主要是根据这些产品是否进入和以什么方式进入最终产品(或被转移到的其他中间产品)。

（1）完全进入最终产品的产业用品。完全进入最终产品的产业用品指在生产中，这类产品的物质实体和价值是一次就转移到生产的最终产品或其他的中间产品中去。包含下面两大类。

① 原材料。原材料是指不经过工业加工的产品。又可分为农产品和自然产品。

农产品。是由农业生产提供出来，给工业和其他行业使用的产品，如米、面、棉花、甘蔗等。作为工业生产使用的农产品，其物质实体都要进入最终产品，因而农产品的全部价值都要转移到最终产品中去。农产品的价格，直接影响最终产品成本。农产品受农业生产周期、每年气候影响很大，在短期内难以扩大供给量。农产品一般还具有易腐、体积大、运输困难的特点，需要有特殊的营销措施。比如，对于容易供给过剩的农产品，往往需要事先与购买者签订相应的订销合同。而对于难以长久保存的农产品，需要为其紧密安排储运事务。

自然产品。自然产品是指没有经过人类工业生产加工，而只进行采集、整理、运输等活动而获得的中间产品，如石油、天然气、煤炭、各种矿石等。与农产品一样，自然产品作为工业生产的投入品，要完全进入最终(或其他中间)产品中。自然产品的体积大，单位产品的价值低(因为没有多少附加价值)。但是，由于使用广泛和替代品少，因而稀缺。自然产品的同质性决定了其营销者几乎没有市场需求的创造活动；自然产品的地理分布的相对集中性决定了其营销者具有供给垄断地位。自然产品的购买者，往往需就产品品质(有效含量)、交货的可靠性和供给的价格进行选择。对于垄断性较强的自然产品，因其关系“国计民生”，政府往往对其进行严格的市场控制。

② 零部件。零部件一般是经过工业生产加工的中间产品。在使用中，零部件的物质实体和其价值同原材料一样，会完全转移到最终产品或由其生产的中间产品中。零部件进一步分为半成品和部件。

半成品。半成品在用于其他产品生产时，还需进一步的对其进行加工，如生铁、粗钢、棉纱等。

部件。可以直接用在被生产加工的产品中，如汽车的轮胎、电动机、显像管、计算机芯片等。

零部件的用户是特定的，往往要事先提出订货，并有严格的质量要求。他们选择供应商，主要是根据供货的质量、合同的履约程度、价格和服务。竞争中，最主要的是价格与服务因素，品牌与广告显得不太必要。

(2) 部分进入最终产品的产业用品。部分进入最终产品的产业用品，是指这类产品在用作工业生产时，其物质实体和价值不是一次而是多次转移到最终产品或被加工生产的其他中间商品中去的，分为下面两类。

① 主要设备。包括建筑物(如厂房)和固定设备(如机床、电梯等)。用户一般直接在营销者那里购买这类产品，而无需或很少通过中间环节采购。购买中需要较长时间的交易谈判。要求营销者能提供长期的质量保证和售后服务。

② 附属设备。包括手工工具、办公用品(我国习惯称为“低值易耗品”)。这些产品的使用寿命短、用户采购量大或采购频繁。要求营销者广泛设立销售网点，提供方便的销售服务和相应的质量保证。

(3) 完全不进入最终产品的产业用品。完全不进入最终产品的产业用品，指与产品生产过程无直接关系，产品的物质实体根本就不会进入最终产品；产品的价值，主要是通过“管理费用”项目综合分摊进最终产品，分为下面两类。

① 供应品。供应品有两类：一是作业用品，如非生产用的燃料、纸张、笔墨等；二是维修用品，如油漆、清洁工具等。供应品是产业用品中的方便品。产品的单位价值低，重复购买率高，用户很少为之做出购买努力。价格和服务因素是顾客购买时主要考虑的因素。营销者一般需通过中间商销售这类产品，以适应顾客购买分散的特点。

② 产业服务。产业服务分为作业服务和咨询服务两类。像维修、专业清洗、设备安装等属于作业服务，像法律咨询、管理咨询、委托的市场调查等属于咨询服务。用户往往根据营销者的声誉和供应能力及服务的质量来挑选供应商。

由产品的分类可以看出，产品的自身特征和用户的使用和购买特征，是决定营销策略的重要因素之一。

9.2 产品组合

在营销组合层次上对产品进行管理，第一个方面就是对产品组合进行管理。

9.2.1 产品组合及相关概念

1. 产品组合

(1) 产品组合。指企业生产经营的全部产品的有机结合方式。是一个企业提供给市场的全部产品线和产品项目的组合或结构，即企业的业务经营范围。产品组合中包括若干产品线，产品线中又包含若干产品项目。

(2) 产品线。指产品组合中的某一产品大类，是一组密切相关的产品。也就是具有相



同使用功能而规格型号不同的一组类似的产品项目。所谓“密切相关”是指：①这些产品使用相同的生产技术进行生产；②这些产品以类似的方式发挥作用；③销售给同类的顾客群，因此可以通过同类的销售渠道销售；④售价在一定幅度内变动。如对一家家电生产企业来说，可以有电视机产品线、电冰箱产品线等。

(3) 产品项目。指产品线中不同品种、规格、质量和价格以及同一品种不同品牌的特定产品。产品项目是构成产品组合和产品线的最小产品单位。

(4) 产品组合的宽度。指企业产品组合中所拥有的产品线的数目。产品组合中包括产品线数越多，产品组合就越宽。

(5) 产品组合的长度。指产品组合中产品项目的总数。通常，为了在不同的企业之间进行比较，也用平均线长来表示产品组合的长度。平均线长是产品项目总数与产品线数目的算术平均值。

(6) 产品组合的深度。指每条产品线的长度，即每条产品线所包含的产品项目或产品规格、品种的数目。或是指产品项目中每一品牌所含不同花色、规格的产品数目的多少。

(7) 产品组合的关联度。指产品组合中各条产品线在最终用途、生产条件和技术、分销渠道以及营销活动中要控制的因素相近或相互关联的程度。如化妆品生产企业的产品线可能很多，但使用者相同，生产技术条件没有差异，都可以通过百货公司和化妆品商店销售，所以产品组合关联性好，或说相容程度高；而化工产品生产企业，如果既生产产业用化工产品，也生产家用化工产品，最终用户不同，销售渠道不同，产品关联性就差。产品组合的关联性好，企业的营销管理难度就小，但经营范围窄，营销风险要大些；反之，企业产品组合的关联性差，营销管理难度大，经营的范围广，风险相对要小些。

2. 优化产品组合分析

在产品线中，每个产品项目的销售量和利润贡献是不同的。企业要经常对产品组合进行分析、评估和调整，力求保持最佳的产品组合。优化产品组合包括两个重要步骤。

(1) 产品项目销售额和利润分析。即分析、评价现行产品线上不同产品项目所提供的销售额和利润水平。

(2) 产品项目市场地位分析。即将产品线中各产品项目与竞争者的同类产品作对比分析，全面衡量各产品项目的市场地位。

9.2.2　产品组合决策

企业在调整和优化产品组合时，依据情况的不同，可选择如下策略。

1. 扩大产品组合策略

扩大产品组合策略，即增加产品组合的宽度和深度，也就是增加产品线或产品项目，扩展经营范围，生产经营更多的产品以满足市场需要。

鄂尔多斯羊绒集团为增强产品竞争力，提高经济效益，引进日本、意大利等国的先进设备，增加了羊绒大衣、围巾、衬衫、披巾等产品线(宽度)；在增加了产品宽度的同时，也增加了产品项目总数(长度)，有不同规格、色泽、款式等；又开发出绒＋棉、绒＋麻、绒＋丝、绒＋纤等系列。

2. 缩减产品组合策略

缩减产品组合策略，即取消一些产品线或产品项目，集中力量生产经营一个系列的产品或少数产品项目，实行高度专业化。

3. 产品线延伸策略

产品线延伸策略，指突破原有经营档次的范围，使产品线加长。

(1) 向下延伸。即在原有的产品线中增加低品位的产品项目。如果企业在高档产品市场上面对需求不足或发展困难的问题；或者企业已经通过经营高档产品项目而树立了市场声誉，容易在低档市场上谋求发展；或者在低档产品市场存在有明显的空白点时，应予填补，可采取此策略。

(2) 向上延伸。即在原有的产品线中增加高品位的产品项目。如果企业面对的市场对高档产品的需求增长较快；如果在高档产品市场存在有明显的产品空白点；如果企业通过经营低档产品，积累了经验，就能够有效改善生产技术和产品质量，可采取此种做法。

(3) 双向延伸。如果同时在以上两方面存在市场机会，企业又具有营销优势，可以同时采取向下和向上延伸的做法。

上海通用汽车公司最开始在中国生产提供的是高档车型(别克)，之后在2000年开始提供经济车型(赛欧)，到2003年又开始提供中档车型(凯越)。在这样的扩展过程中，始终根据的是市场需求的变化情况，将最大或最有增长潜力的市场需求作为扩张方向，保证企业获得希望的收益。

4. 产品线的填补

公司也可以通过现有范围内增加产品来拉长自己的产品线。产品线填补有几个动机：获得增长的利润，试图满足那些抱怨因产品线内产品不全而损失销售额的经销商，试着利用过剩的产能，试着成为领先的全产品线公司，以及想要封锁缺口以防竞争者侵入。



宝马(BMW)

在4年时间里，宝马从1个品牌、5种车型的汽车制造商转变成3个品牌、10种车型的汽车业佼佼者。宝马不仅用MINI Cooper品牌和其小型的1系列车型向下拓展了产品空间，还有劳斯莱斯向上扩充了产品线，填补了X3和X5高性能运动型多功能车、Z3和Z4跑车和6系轿车之间的市场空隙。公司成功地使用产品线填补，提高了其对富有者、超级富有者和追求富有的人的吸引力，而所有这些都离不开它纯粹的溢价定位。

资料来源：菲利普·科特勒，等．营销管理[M]．王永贵，等．译．上海：格致出版社，上海人民出版社，2009.

5. 产品线更新决策

产品线的长度也许是合适的，但企业有时仍会发现，现在所经营的产品线盈利在不断降低，销售量在不断减少。这说明该产品线已经老化，各产品项目在功能、风格、样式、



技术等方面，可能比竞争对手差。因此，需要进行产品线更新。比如，因特尔和AMD这样的微处理器公司，以及像微软和甲骨文这样的软件公司都不断地推出更高版本产品。产品线更新决策时要考虑的是逐步更新还是一步到位式的更新。逐步更新，企业可以占用较少的资金进行，也可避免对有较大存货量的老式产品的冲击。但是，由于更新的速度较慢，可能被竞争对手抢占市场机会。一步到位的更新，需要企业在短时间内筹备较多的资金，或者占用企业数量极大的供目前流转的资金。但是，企业却获得了抢占有利的市场机会的条件，或者是加速技术的进步。

6．产品线特色策略

产品线特色就是在每条产品线中推出一个与几个有特色的产品项目，以吸引顾客，适应不同细分市场的需要。一般是推出低档与最高档的产品来形成自己的特色。常见的做法有以下两种。

（1）“号召”项目。即在产品线中，推出具有最高的、市场上所有产品都没有的性能，采用极高的标价，但企业不指望这种性能的产品项目能售出多少，只是用来表明企业产品质量水平，使购买者对企业一般产品质量更具有信心，提高整体产品形象，由此带动普通售价的产品项目的销售。近年来许多计算机整机制造厂家较常用这样的做法。世界上不少的汽车生产厂家也常采用这种做法。

（2）“经济性”项目。在产品线中推出一种定价很低的，质量较低或性能较差的产品项目，吸引顾客前来惠顾。以此带动一般定价产品项目的销售。这对于那些常用高定价企业来说，也是一种占领市场的做法。如罗尔斯·罗依斯汽车推出过178000美元的经济车，与一般的售价达310000的产品相比，可以使那些向往购买这种品牌的顾客有足够的勇气购买心仪已久的该企业的汽车产品。

7．产品线削减决策

对于那些占用资金较多而利润贡献较少或者是已经没有市场发展前景、当前的市场需求在急剧下降的产品线，营销决策人员应做出产品线的削减决策。这就好比给一个花园除去杂草，这样阳光和空气有可能被最好的花朵吸收。削减一条产品线时，应当把握的条件是：如果立即削减，就可明显改善资金流量，可有其他的产品线能够马上填补因削减了的产品线而多余出来的生产能力，就应立即进行；如果在当前，这条产品线尚存有一定的市场销量，而且企业在削减后填补空余生产能力上存在困难，应采取逐步削减的做法。

9.3　产品生命周期

企业所营销的产品，从产品开发或进入市场销售开始，就需要多次进行营销战略的修改，其中重要的一个原因就是产品具有生命周期。

9.3.1　产品生命周期的概念

1．产品生命周期

产品生命周期(Product Life Cycle，PLC)是指产品从开始进入市场直到退出市场所经

历的时间过程。在这一时间过程内，产品的销售量和利润都会发生一定规律性的变化。因此，需要有不同的营销战略。产品生命周期是由需求和技术的生命周期决定的。

产品生命周期主要描述了4个营销现象：①任何产品营销时间是有限的，或者说，产品有一个有限的生命；②产品在生命周期内，面对不同的竞争情况；③产品在生命周期内的销售量和利润经历有高有低的变化；④由于引起销售量和利润的变化的市场原因不同，因此需要不同的市场营销战略。或者说，不可能有一个自始至终都能适应不同生命周期阶段的市场营销战略存在。

2. 产品生命周期的时期划分

产品生命周期，按产品在市场上销售量的变化情况划分为4个时期，如图9.2所示。

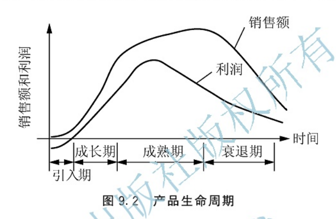


图9.2 产品生命周期

(1) 引入期(Introduction Stage)：在这一时期，销售量增加很慢，产品刚进入市场，需开支巨额的促销费用，利润很小。

(2) 成长期(Growth Stage)：产品被市场快速大量接受，销量和利润增加都很快。

(3) 成熟期(Maturity Stage)：产品已被市场大量接受，增长放慢，销量和利润都达到最大。

(4) 衰退期(Decline Stage)：销量急剧减少，利润不断下降直到为负值。

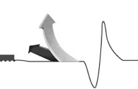
3. 产品生命周期的其他形态

(1)“成长—衰退—成熟”形态：即产品进入市场后，很快就有增长，销售量迅速上升，之后，将稳定在一个接受水平上，保持很长时期，如图9.3所示。之所以销售量可以长期稳定在一个水平上，是因为这种产品的后期购买者才开始购买，而那些早期购买者已在进行第二次购买了。但是，二次购买的规模不如首次购买。像小型办公用家具、厨房用具等有此种情况。

(2) 再循环形态：指产品销售进入衰退期后，由于市场需求的变化或厂商投入更多的促销费用而使产品进入第二个成长阶段，如图9.4所示。

(3) 多循环形态：亦称“扇形”或波浪形循环形态，如图9.5所示。是产品进入成熟期后，厂商通过制订和实施正确的营销策略，使产品销售量不断达到新的高潮。

一般而言，产品种类(香烟)、产品形式(过滤嘴香烟)、产品品牌(中华)的寿命期各不相同，产品种类具有最长的生命周期。



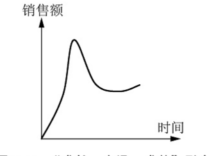


图 9.3 "成长—衰退—成熟"形态

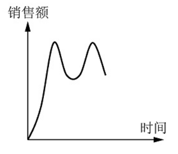


图 9.4 "再循环"形态

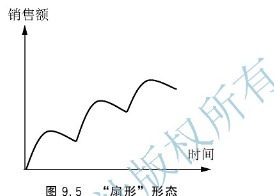


图 9.5 "扇形"形态

9.3.2 产品生命周期各阶段特点及营销策略

1. 引入期的市场特点与营销策略

引入期，指新产品首次正式上市后销售呈缓慢增长状态的阶段。引入期的市场特点如下。

(1) 产品销量小，单位成本较高。

(2) 尚未建立理想的营销渠道和高效率的分配模式。

(3) 价格决策难以确立。

(4) 营销费用开支较大。

(5) 产品的技术、性能不够完善。

(6) 利润较少甚至亏损，市场风险最大。

引入期的市场营销策略如下。

(1) 快速掠取策略：以高价格和高促销费用推出新产品。

高价格：在每一单位销售额中获取最大利润；高促销费用：可加快市场渗透，取得较高市场占有率。这一策略必备的市场条件如下。

① 市场上有较大需求潜力。

② 目标顾客求新心理强，急于购买新产品并愿意付高价。

③ 企业面临潜在竞争者的威胁，需及早树立名牌。

(2) 缓慢掠取策略：以高价格低促销费用推出新产品。高价低促销可使企业获更多利润。具备的市场条件如下。

① 产品市场面较小，消费对象相对集中。

② 消费者需求迫切，竞争威胁不大。

③ 快速渗透策略：以低价格高促销费用推出新产品，目的在于先发制人，以最快的速度打入市场，给企业带来最快的市场渗透率和最高的市场占有率。

具备的市场条件如下。

① 该产品市场容量相当大。

② 消费者对产品不了解，并对价格十分敏感。

③ 潜在竞争比较激烈。

④ 随着生产规模的扩大，降低了单位生产成本。

(3) 缓慢渗透策略：以低价格和低促销费用推出新产品。

低价格：为使市场迅速接受新产品；低促销费用：以实现更多净利。具备的市场条件如下。

① 市场容量很大，消费者熟悉新产品，但对价格敏感。

② 有相当多的潜在竞争者准备加入竞争行列。

2. 成长期的市场特点与营销策略

成长期指该产品已经在市场上迅速为消费者所接受、销售额迅速上升的阶段。成长期的市场特点如下。

(1) 商品销售额迅速上升。

(2) 生产、销售成本大幅度下降，质量稳定。

(3) 价格趋于下降，利润上升，竞争者加入。

成长期的市场营销策略：核心是尽可能延长产品的成长阶段，使获取最大利润的时间得以延长。

(1) 改善产品品质。不断提高产品质量，努力发展新款式、新用途，提高竞争能力。

(2) 寻找新的细分市场。找到尚未满足的细分市场迅速进入。

(3) 改变广告宣传的重点。从介绍产品转到建立产品形象上来，树立品牌。

(4) 选择适当时机调整价格，争取更多顾客。

3. 成熟期的市场特点与营销策略

成熟期指大多数购买者已经接受该项产品，市场销售额缓慢增长或下降的阶段。成熟期的市场特点如下。

(1) 产品销售量逐步达到最高峰，然后缓慢下降。

(2) 销售利润也从成长期的最高点开始下降。

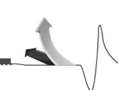
(3) 市场竞争非常激烈，各种品牌、各种款式的同类产品不断涌现。

成熟期的市场营销策略如下。

(1) 市场改良策略。也叫市场多元化策略，就是开发新市场、寻求新用户。一是开发产品新用途、寻求新的细分市场；二是刺激现有顾客，增加使用频率；三是重新定位，寻求新的买主。

(2) 产品改良策略。也称产品再推出，包括以下几点。

① 品质改进策略：增加产品功能。



② 特性改进策略：增加产品新特性(高效性、安全性、方便性)。

③ 式样改进策略：基于美学观点进行改变。

④ 服务改进策略：提供更好的服务。

美国一家咨询公司在调查中发现，顾客从一家企业转向另一家企业，70%的原因是服务。他们认为，企业员工怠慢了一个顾客，就会影响40名潜在顾客。“在竞争焦点上，服务因素已逐步取代产品质量和价格，世界经济已进入服务经济时代。”正是基于这样的认识，美国IBM公司公开表示自己不是电脑制造商，而是服务性公司。该公司总裁说：“IBM并不卖电脑，而是卖服务。”

(3) 市场营销组合改良策略。即通过对产品、定价、渠道、促销4个市场营销组合因素的综合改革，刺激销售量回升。

成立于1903年的哈雷机车公司，是美国知名的机车制造商，专门生产重型摩托车，这个品牌所代表的意义相当广泛，它是一种情绪、一种感觉，甚至是一个梦想，更成为美国年轻人梦寐以求的对象。然而进入20世纪70年代，由于公司管理不善，又遭到日本摩托车的猛烈攻击，哈雷濒临破产的边缘，经营权两次易主。自20世纪80年代以来，哈雷开展了一场反击战。到今天，哈雷不仅成功击退日本的竞争者，更建立了忠诚的顾客群，成为全球知名品牌。哈雷机车如何浴火重生？从层层重围中杀出一条生路？其做法则是市场营销组合改良策略，包括以下几点。

① 建立“接单后生产”制造系统。

② 坚持品质第一的信念。

③ 建立全球经销商咨询网络。

④ 成立哈雷俱乐部，全球有36万多名会员。

⑤ 延伸品牌资产：从皮衣、夹克、牛仔裤、手刀、打火机、餐厅等应有尽有，每年创造近1亿美元的销售收入。

⑥ 全力争取“露脸”机会：哈雷公司大方出借旗下20款不同的摩托车，让广告公司利用“哈雷”拍广告，让电影公司拍电影，为公司赢得了良好的品牌形象。

4. 衰退期的市场特点与营销策略

衰退期，指销售额急剧下降的阶段。衰退期的市场特点如下。

(1) 产品销售量急剧下降，价格降到最低水平，获得的利润很低甚至为零。

(2) 大量的竞争者退出市场，留下的企业削减服务及促销。

衰退期的市场营销策略如下。

(1) 维持策略：即保持原有的细分市场，沿用过去的营销组合策略，把销售维持在一个低水平上，待适当时机便停止该产品的经营，退出市场。

(2) 集中策略：即把企业能力和资源集中使用在最有利的细分市场、最有效的销售渠道和最易销售的品种、款式上。概括地说，就是缩短战线，以最有利的市场赢得尽可能多的利润。

(3) 收缩策略：即大幅度降低销售费用，以增加眼前利润，通常作为停产前的过渡策略。

(4) 放弃策略：即对于衰落比较迅速的产品，应当机立断，放弃经营，转向其他产品。产品生命周期各阶段特征、销售和利润见表9-1。

表9-1 产品生命周期各阶段特征、销售和利润

项目＼阶段	引入期	成长期	成熟期	衰退期
销售额	低	迅速增长	缓慢增长	减少
利润	波动	大量增加	由高转低	少或无
现金流量	负数	适度	大量	小量
顾客	试用者	多数	多数	保守者
竞争者	少数	渐多	最多	渐少

9.4 新产品开发

9.4.1 新产品的概念

在结构、材质、工艺等某一个方面或几个方面对老产品有明显改变，或采用新技术原理、新设计构思，从而显著提高产品的性能或扩大了使用功能的产品称为新产品。

新产品可划分为以下几类。

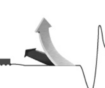
(1) 全新产品：是应用新技术、新原理、新结构和新材料研制成功的前所未有的新产品，它是科学技术上的新发明，在生产上的新应用。要经国家科学技术管理部门的鉴定批准，可申请专利，受法律保护。

蒸汽机、电灯、电话、收音机、飞机、电视机、计算机、化纤、抗菌药等的研制成功并投入使用则是全新产品。这类新产品的问世，往往都是随着科学技术的重大突破而诞生的。

(2) 换代型新产品：是在原有产品的基础上，采用或部分采用新材料、新技术、新结构制造出来的新产品，标志着产品的性能有了重大突破。

电子计算机问世以来，经过40多年的时间，经历了以电子管为主要元件的第一代，以晶体管为主要元件的第二代，以集成电路为主要元件的第三代，以大规模集成电路和超大规模集成电路为主要元件的第四代，具有人工智能的第五代产品，标志着产品的性能有了重大突破。

(3) 改进型新产品。有两种情况：一是对原有产品进行适当的改进；二是原有产品派生出来的变形产品。其目的是：实质性能更加良好，结构更加合理，精度更加提高，功能更加齐全，或采用新工艺设备，使成本有较大幅度降低。



9.4.2　开发新产品的意义及应遵循的原则

1. 开发新产品的意义：创新是企业生命之所在

(1) 有利于避免产品线老化，以适应市场不断变化和日益增长的需要。

(2) 有利于企业及时采用新技术、新材料，不断推陈出新，使市场上商品日益丰富多彩。

(3) 有利于充分利用企业资源和生产能力，提高经济效益。

(4) 有利于加强企业生产经营的稳定性，减少因老产品滞销带来的经济收益的下降。

(5) 有利于企业提高声誉，增强竞争能力。

1996 年 3 月，舒蕾洗发水上市，短短数年便飞速成长起来。1997 年在全国重点商场洗发水市场占有率排名第七位，1998 年与 1999 年排名第三位，2000 年 8 月排名第二位，以市场占有率超过 15%的骄人业绩，打破了被宝洁和联合利华所垄断的中国洗发水市场的格局。正是舒蕾的创新观念，提出“头发头皮双重护理”的独特概念，并根据中国消费者特有的需求开发出“焗油博士”洗发水，从容应对未来市场的挑战。

2. 开发新产品应遵循的原则

(1) 根据市场需要开发适销对路的产品，是新产品开发成功与否的关键。

(2) 根据本企业资源、技术等能力确定开发方向：既符合市场需要，又能发挥本企业优势。

(3) 必须采用国际标准：为我国产品打入国际市场创造有利条件。

(4) 必须有良好的经济效益：使衡量新产品开发成功与失败的标志。

(5) 量力而行，选择切实可行的开发方案。

① 引进技术：购买专利、合资经营。

② 引进与改进相结合：引进国外先进技术再加以改进创新。

③ 自行研制：开展独创性研究，风险大但能给企业提供高速发展的机会。

9.4.3　新产品开发程序

1. 寻求创意

所谓创意，就是指开发新产品的设想。寻求创意主要有以下几种方法。

(1) 聚会激励创新法。即激发企业内部人员的热情寻求创意；组织专门研究和技术攻关。

(2) 征集意见法。即向外界征集创意：顾客、专家、市场研究公司、大学、广告代理商等。

(3) 产品属性排列法。即列出现有产品属性，然后寻求改进每一种属性的方法改良产品。

(4) 强行关系法。即先列举若干不同的产品，然后把某一产品与另一产品或几种产品强行结合起来，产生一种新的构想。

(5) 多角分析法。即分析其他企业的先进产品。



营销视野

来自于竞争对手的创意

福特公司在设计其高度成功的捷豹牌汽车时，拆看了50多种竞争品牌汽车，一层一层地寻找可以复制或改善的地方。捷豹采用了奥迪的加速器踏板“触角”、丰田Supra车型的油耗表、宝马528e轮胎和千斤顶储存系统以及其他400种类似优点。福特公司在1992年重新设计美洲虎汽车时采用了同样的方法。

资料来源：王吉方，陈雪梅．市场营销[M]．北京：机械工业出版社，2010.

2．甄别创意

取得足够创意之后，要对这些创意加以评估，研究其可行性，并挑选出可行性较高的创意，使公司有限的资源集中于成功机会较大的创意上，要考虑两个因素。

(1) 该创意是否与企业的战略目标相适应(利润目标、销售目标、销售增长目标、形象目标)。

(2) 企业有无足够的能力开发这种创意(资金能力、技术能力、人力资源、销售能力等)。

3．形成产品概念和测试

经过甄别后保留下来的创意还要进一步发展成为产品概念。产品概念是指能够用文字、图像和模型等寓意清晰表述的已经成型的产品构思，使之在顾客心目中形成一种潜在的产品形象。在这里，首先应当明确产品创意、产品概念和产品形象之间的区别。

(1) 产品创意。指企业从自己角度考虑的它能够向市场提供的可能产品的构想。

(2) 产品概念。指企业从消费者角度对这种创意所做的详尽的描述。

(3) 产品形象。指消费者对某种现实产品或潜在产品所形成的特定形象。

(4) 产品概念试验。指用文字图画描述或用实物将产品概念展示于目标顾客面前，观察反应。

如电视机的生产：从企业角度考虑主要是显像管、制造过程、管理方法及成本因素等；从消费者角度考虑则是电视机的清晰度、价格、外形、售后服务等因素。作为企业，必须根据消费者的要求把产品创意发展为产品概念，并确定最佳产品概念，进行产品和品牌的市场定位后，再对产品概念进行试验。



营销视野

通用汽车公司电动汽车产品概念

通用汽车公司的实验电动汽车时速为每小时80公里，在再次充电之前可行驶90公里。该公司估计这种汽车的使用成本大约为普通汽车的一半。通用汽车公司的任务是使这种新产品演变成可供选择的产品概念，找到每种概念对顾客的吸引程度，并选择最佳的一个。为此，通用汽车公司为电动汽车设立了以下几种产品概念。



概念1：不昂贵的超小型汽车，作为在城市使用的第二类家庭汽车。该车是理想的代步和访友工具。

概念2：中等价格、中等型号的汽车，作为各种用途的家庭汽车。

概念3：中等价格的运动小型车，用来吸引年轻人。

概念4：不昂贵的超小型汽车，用来吸引认真谨慎的人，这些人要求基本的交通功能、低燃料成本和低污染。

资料来源：王吉方，陈雪梅．市场营销[M]．北京：机械工业出版社，2010.

4．初拟营销计划

形成产品概念之后，需要拟定一个将新产品投放市场的初步的市场营销计划，由3个部分组成。

(1) 描述目标市场的规模、结构、行为，新产品在目标市场上的定位，头几年的销售额、市场占有率、利润目标等。

(2) 略述新产品的计划价格、分销战略及第一年的市场营销预算。

(3) 阐述计划期销售额和目标利润及不同时间的市场营销组合。

5．商业分析

企业市场营销管理者要复查新产品将来的销售额、成本和利润估计，看是否符合企业目标，如果符合就可以进行新产品研制。

6．新产品研制

通过营业分析，研究与开发部门及工程技术部门就可以把产品概念转变为产品，进入试制阶段，只有在这一阶段，文字、图表及模型等描述的产品设计才能变为确实的物质产品。

7．市场试销

新产品开发结果满意，就着手用品牌、包装和初步市场营销方案把这种新产品装扮起来，推上真正的消费者舞台。市场试销的规模决定于两个方面。

(1) 投资费用和风险大小。投资费用和风险越高的新产品，试销的规模应越大一些。

(2) 市场试销费用和时间。市场试验费用越多、时间越长的新产品，试销的规模应越小些。

西方企业常用的试销方法有3种。

(1) 标准试销法。将新产品在实际的条件下推出，企业选定几个试销城市，推销人员说服当地中间商协助开展试销，并将新产品摆到货架的最好位置上。

(2) 控制试销法。即通过专门的市场调研机构开展试销工作。企业只讲明所要进行试销的商店数目及地理位置，所有的事项由该机构负责安排。

(3) 模拟试销法。选择一家现有的商店，首先让参加试销的顾客看到广告，然后发给他们少许钱，让他们随意购买，并询问买或不买的理由。

8．商业性投放

新产品试销成功后，就可以正式批量生产全面推向市场，但必须预先做好下列决策：①投放时机。②投放区域。③目标市场。④营销组合。

9.4.4 新产品市场扩散

1. 新产品特征与市场扩散

(1) 新产品的相对优越性。如果新产品的性能明显优越于现有产品，对它的采用率就会高。

(2) 新产品的适应性。如果这种新产品较适合人们的价值观和经验，就会有更多的人采用。

(3) 新品的简易性。如果一种新产品比较复杂，难以理解和操作，采用率就低。

(4) 新产品的可试性。如果允许顾客在一定条件下试用新产品，采用率就高。

(5) 新产品信息的沟通性(明确性)。如果新产品的使用效果可以被观察、描述和传播，采用率就高。

2. 购买行为与市场扩散

(1) 认知。这是个人获得新产品信息的初始阶段。新产品信息情报的主要来源是广告，或者通过其他间接的渠道获得，如商品说明书、技术资料等。显然，人们在此阶段所获得的情报还不够系统，只是一般性的了解。

(2) 兴趣。消费者已对新产品发生兴趣，并开始积极寻找有关资料进行对比分析。

(3) 评价。消费者根据有关信息对产品进行评价，并考虑是否试用这种产品。

(4) 试用。消费者少量试用，并改进了他们对产品价值的估计。

(5) 采用。消费者经过试用，决定充分地使用这一产品。

以上就是消费者在采用一种新产品时，通常经过的5个阶段。新产品营销者应设法促使消费者尽快通过这5个阶段，缩短他们的采用过程。

3. 新产品采用者类型与市场扩散

在新产品的市场扩散过程中，由于个人性格、文化背景、受教育程度和社会地位等因素的影响，不同的消费者对新产品接受的快慢程度不同。美国营销学者罗杰斯根据这种接受快慢的差异，把采用者划分为5种类型，如图9.6所示。

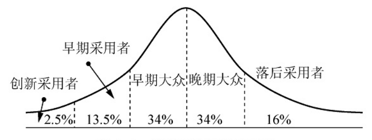


图9.6 新产品的市场扩散图

(1) 创新采用者。也称为“消费先驱”。占全部采用者的2.5%，他们的特征是：富有个性，勇于冒险，性格活跃，收入水平、社会地位和受教育程度较高；易受广告及促销手段影响，是企业投放新产品的极好目标。企业营销人员在向市场推出新产品时，应把促销手段和传播工具集中于他们身上。



(2) 早期采用者。一般是年轻人，交际广泛，信息灵通，富于探索，对新事物比较敏感并有较强的适应性，经济状况良好，对早期采用新产品有自豪感。这类群体占全部潜在采用者的13.5%。

(3) 早期大众。占有34%的份额，这部分消费者的特征是深思熟虑，态度谨慎，决策时间较长，受过一定教育；有较好的工作环境和固定的收入；对舆论领袖的消费行为有较强的模仿心理，不甘落后潮流。但由于特定的经济地位所限，购买高档产品时持非常谨慎的态度。研究他们的心理状态、消费习惯，对提高产品的市场份额具有很大意义。

(4) 晚期大众。占有34%的份额，他们的工作岗位，受教育水平及收入状况比早期大众略差，对新事物、新环境多持怀疑的态度或观望态度。往往在产品成熟阶段才加入购买。

(5) 落后采用者。他们占有16%的份额，这些人受传统思想束缚很深，思想非常保守，怀疑任何变化，对新事物、新变化多持反对态度，固守传统消费行为方式，在产品进入成熟期后期以至衰退期才能接受。

9.5 包装策略

9.5.1 包装

1. 包装的含义

包装是指对某一品牌商品设计并制作容器或包扎物的一系列活动，其构成要素如下。

(1) 商标、品牌。这是包装中最主要的构成要素，应占据突出位置。

(2) 形状。这是包装中必不可少的组合要素，有利于储运、陈列及销售。

(3) 色彩。这是包装中最具刺激销售作用的构成要素，对顾客有强烈的感召力。

(4) 图案。在包装中，其作用如同广告中的画面。

(5) 材料。包装材料的选择，影响包装成本，也影响市场竞争力。

2. 包装的种类

(1) 运输包装(外包装或大包装)。主要用于保护产品品质安全和数量完整。

(2) 销售包装(内包装或小包装)。实际上是零售包装，不仅要保护商品，更重要的是要美化和宣传商品，便于陈列，吸引顾客，方便消费者认识、选购、携带和使用。

3. 包装的作用

(1) 保护商品。保证产品从出厂到消费整个过程中不致损坏、散失、溢出或变质。不仅要保护产品本身，还要注意环境安全保护。

(2) 促进销售。包装具有识别和推销功能。美观大方、漂亮得体的包装不仅能够吸引顾客，而且能够刺激消费者的购买欲望。

据美国杜邦公司研究发现，63%的消费者是根据商品包装做出购买决策，因此说，包装是“沉默的推销员”。

(3) 增加盈利。优良、美观的包装往往可抬高商品的身价，使顾客愿意付出较高的价格购买。

苏州生产的檀香扇，在中国香港市场上原价是65元一把，后来改用成本是5元钱的锦盒包装，售价达165元一把，结果销量还大幅度提高。

(4) 便于储运。包装便于商品装卸，节约运力，加速流转，保护质量。

4. 包装的要求

在市场营销中，为适应竞争的需要，包装要考虑不同对象的要求。

(1) 消费者的要求。由于社会文化环境不同，不同的国家和地区对产品的包装要求不同。因此，包装的颜色、图案、形状、大小、语言等要考虑不同国家、地区、民族等的消费者的习惯和要求。

(2) 运输商的要求。运输商考虑的主要因素是商品能否以最少的成本安全到达目的地。所以要求包装必须便于装卸、结实、安全，不至于在到达目的地前就损坏。

(3) 分销商的要求。分销商不仅要求外包装便于装卸、结实、防盗，而且包装的设计要合理、美观，能有效利用货架，容易拿放，同时能吸引顾客。

(4) 政府的要求。随着人们绿色环保意识的加强，要求企业包装材料的选择要符合政府的环保标准，节约资源，减少污染，禁止使用有害包装材料，实施绿色包装战略。同时要求标签符合政府的有关法律和规定。

5. 包装的设计原则

(1) 安全。

(2) 适于运输，便于保管与陈列，便于携带和使用。

(3) 美观大方，突出特色。

(4) 与商品价值和质量水平相匹配。

(5) 尊重消费者的宗教信仰和风俗习惯。

(6) 符合法律规定，兼顾社会利益。

6. 包装策略

(1) 类似包装策略。指企业生产的各种产品，在包装上采用相同的图案、相近的颜色，体现出共同的特点，也叫产品线包装。该策略的优点是：可以节约设计和印刷成本；易树立企业形象，提高企业声誉及新产品推销。但某一产品质量下降会影响到类似包装的其他产品的销路。

(2) 等级包装策略。该策略可以表现为以下两类。

① 不同质量等级的产品分别使用不同包装，表里一致；高档优质包装，普通一般包装。

② 同一商品采用不同等级包装，以适应不同购买力水平或不同顾客的购买心理。

(3) 异类包装策略。指企业各种产品都有自己独特的包装，设计上采用不同风格、不同色调、不同材料。该策略不致因某一种商品营销失败而影响其他商品的市场声誉。但增加了包装设计费用，新产品进入市场时需更多的销售推广费用。



（4）配套包装策略。在同一个包装物内，包装系列不是关联产品，就是组合包装。如牙膏牙刷包装在一起；一组化妆用品包装在一起等。组合包装具有的优点是：可增加企业的产品销量，因顾客在需要购买关联产品时，并不是只认定一个企业的产品购买，大部分情况是分别买几个企业的产品。采用组合包装，使顾客购买系列产品时，尽量是在购买本企业的产品；组合包装也适应顾客以馈赠为目的的购买。因作礼品相送，显出其周到性。但是，组合包装也存在缺点：一是包装物的材质比非组合包装要好才行，因为组合包装的产品总重量增加了；二是对顾客的购买意图或目的掌握不当时，会使顾客产生硬性“搭配”的看法，反而影响产品的销路。

（5）再使用包装策略。指包装物内商品用完之后，包装物本身还可用作其他用途。该策略通过给消费者额外的利益而扩大销售，同时包装物的再使用可起到延伸宣传的作用。但这种刺激只能收到短期效果。

（6）附赠品包装策略。指在包装物内附有赠品以诱发消费者重复购买，是一种有效的营业推广方式。

（7）更新包装策略。指企业的包装策略随市场需求的变化而改变的做法。可以改变商品在消费者心目中的地位，进而收到迅速恢复企业声誉之佳效。

9.5.2　标签

早在1700年，欧洲印制出了用在药品和布匹上作为商品识别的第一批标签。标签是挂在产品上的简单标头，或者是精心设计的作为包装一部分的图案。标签含有大量商品信息：印有包装内容和产品所含主要成分、品牌标志、产品质量等级、生产厂家、生产日期、有效期和使用方法等。标签上的标识包括以下4种。

（1）指示性标识。例如：向上、小心轻放、防潮等。

（2）解释性标识。例如：速溶咖啡——无咖啡因，罐头——无防腐剂等。

（3）警告性标识。例如：易爆品、有毒品，吸烟有害健康等。

（4）鼓励性标识。例如：真香等。

尽管销售者喜欢一个简单的标签，但法律要求提供更多内容。具体可参照国家质量技术监督局发布的《产品标识标注规定》。

产品标识标注规定

（国家质量技术监督局技监局监发[1997]172号 1997年11月7日发布）

为了进一步规范产品标识，引导企业正确地标注产品的标识，明示产品质量信息，保护企业、用户、消费者的合法权益，根据《中华人民共和国产品质量法》等法律、法规的规定，制定本规定。

第一条　为了进一步规范产品标识，引导企业正确地标注产品的标识，明示产品质量信息，保护企业、用户、消费者的合法权益，根据《中华人民共和国产品质量法》等法律、法规的规定，制定本规定。

第二条　本规定所称产品标识是指用于识别产品及其质量、数量、特征、特性和使用方法所做的各种表示的统称。产品标识可以用文字、符号、数字、图案以及其他说明物等表示。

第三条　在中华人民共和国境内生产、销售的产品，其标识的标注，应当遵守本规定。法律、法规、规章和强制性国家标准、行业标准对产品标识的标注另有规定的，应当同时遵守其规定。

第四条　产品应当具有标识。裸装食品和其他根据产品的特点难以附加标识的裸装产品，可以不附

加产品标识。

第五条　除产品使用说明外，产品标识应当标注在产品或者产品的销售包装上。产品或者产品销售包装的最大表面的面积小于10平方厘米的，在产品或者产品销售包装上可以仅标注产品名称、生产者名称；限期使用的产品，在产品或者产品的包装上还应当标注生产日期和安全使用期或者失效日期。本规定的其他标识内容可以标注在产品的其他说明物上。

第六条　产品标识所用文字应当为规范中文。可以同时使用汉语拼音或者外文，汉语拼音和外文应当小于相应中文。产品标识使用的汉字、数字和字母，其字体高度不得小于1.8毫米。

第七条　产品标识应当清晰、牢固，易于识别。

第八条　产品标识应当有产品名称。产品名称应当表明产品的真实属性，并符合下列要求。

(一) 国家标准、行业标准对产品名称有规定的，应当采用国家标准、行业标准规定的名称。

(二) 国家标准、行业标准对产品名称没有规定的，应当使用不会引起用户、消费者误解和混淆的常用名称或者俗名。

(三) 如标注“奇特名称”、“商标名称”时，应当在同一部位明显标注本条(一)、(二)项规定的一个名称。

第九条　产品标识应当有生产者的名称和地址。生产者的名称和地址应当是依法登记注册的，能承担产品质量责任的生产者名称和地址。进口产品可以不标原生产者的名称、地址，但应当标明该产品的原产地(国家/地区，下同)，以及代理商或者进口商或者销售商在中国依法登记注册的名称和地址。进口产品的原产地，依据《中华人民共和国海关关于进口货物原产地的暂行规定》予以确定。

有下列情形之一的，按照下列规定相应予以标注。

(一) 依法独立承担法律责任的集团公司或者其子公司，对其生产的产品，应当标注各自的名称、地址。

(二) 依法不能独立承担法律责任的集团公司的分公司或者集团公司的生产基地，对其生产的产品，可以标注集团公司和分公司或者生产基地的名称、地址，也可以仅标注集团公司的名称、地址。

(三) 按照合同或者协议的约定相互协作，但又各自独立经营的企业，在其生产的产品上应当标注各自的生产者名称、地址。

(四) 受委托的企业为委托人加工产品，且不负责对外销售的，在该产品上应当标注委托人的名称和地址。

(五) 在中国设立办事机构的外国企业，其生产的产品可以标注该办事机构在中国依法登记注册的名称和地址。

第十条　国内生产的合格产品应当附有产品质量检验合格证明。

第十一条　国内生产并在国内销售的产品，应当标明企业所执行的国家标准、行业标准、地方标准或者经备案的企业标准的编号。

第十二条　产品标识中使用的计量单位，应当是法定计量单位。

第十三条　实行生产许可证管理的产品，应当标明有效的生产许可证标记和编号。

第十四条　根据产品的特点和使用要求，需要标明产品的规格、等级、数量、净含量、所含主要成分的名称和含量以及其他技术要求，应当相应予以标明。净含量的标注应当符合《定量包装商品计量监督规定》的要求。

第十五条　限期使用的产品，应当标明生产日期和安全使用期或者失效日期。日期的表示方法应当符合国家标准规定或者采用“年、月、日”表示。生产日期和安全使用期或者失效日期应当印制在产品或者产品的销售包装上。

第十六条　使用不当，容易造成产品本身损坏或者可能危及人体健康和人身、财产安全的产品，应当有警示标志或者中文警示说明。剧毒、放射性、危险、易碎、怕压、需要防潮、不能倒置以及有其他



特殊要求的产品，其包装应当符合法律、法规、合同规定的要求，应当标注警示标志或者中文警示说明，标明储运注意事项。

第十七条 性能、结构及使用方法复杂、不易安装使用的产品，应当根据该产品的国家标准、行业标准、地方标准的规定，有详细的安装、维护及使用说明。

第十八条 生产者标注的产品的产地应当是真实的。产品的产地应当按照行政区划的地域概念进行标注。本规定所称产地，是指产品的最终制作地、加工地或者组装地。产品形成后，又在异地进行辅助性加工的，应当按照本条第二款的规定确定产地。法律、行政法规对产品产地的认定另有规定的，从其规定。

第十九条 获得质量认证的产品，可以在认证有效期内生产的该种产品上标注认证标志。

第二十条 获得国家认可的名优称号或者名优标志的产品，可以标注名优称号或者名优标志。标注名优称号或者名优标志时，应明确标明获得时间和有效期间。

第二十一条 产品标识标注的产品条码，应当是有效的产品条码。

第二十二条 生产者按照合同为用户特制的不直接用于销售的产品，其产品标识可以按照合同的要求标注。

第二十三条 销售者销售的商品的标识应当符合本办法的规定。

第二十四条 生产者、销售者不得伪造或者冒用他人的名称和地址；不得伪造产品的产地、生产日期和失效日期，不得伪造或者冒用生产许可证标志、产品条码和认证标志、名优标志等质量标志以及其他质量证明。

第二十五条 本规定下列用语的含义。

（一）奇特名称是指以不按常规的命名方法，而使用用户、消费者不易理解、不能识别产品的产品名称。

（二）商标名称是指产品的商标命名的产品名称。

第二十六条 本规定由国家技术监督局负责解释。

第二十七条 本规定自发布之日起施行。

标签承担很多功能。首先，标签识别产品或者品牌，比如，贴纸橙子上的新奇士名称。标签或许还可以为产品分级。罐装的桃子是用标签分为A、B、C三个等级。标签还描述产品：谁生产的，在哪里生产的，何时生产的，产品的成分是什么，如何使用，怎样安全使用。最后，标签可能通过吸引人的图案促进产品的销售。新技术允许采用360度的收缩薄膜标签来包裹整个包装物，带有闪亮的图案并适合在包装上提供更多的产品信息，取代了粘贴在罐头或瓶子上的纸质标签。

9.5.3 条形码

条形码是20世纪80年代以来在发达国家普遍使用的一种自动识别技术。最早被打上条形码的产品是箭牌口香糖。条形码技术最早产生在风声鹤唳的20世纪20年代，诞生于威斯汀豪斯(Westinghouse)的实验室里。条形码是由粗细不等，间隔不等的黑色线条组成的供计算机自动阅读和识别的特殊代码。每一线条代表一个数字，一个信息，共13位数。

通用商品条形码一般由前缀部分、制造厂商代码、商品代码和校验码组成。商品条形码中的前缀码是用来标识国家或地区的代码，赋码权在国际物品编码协会，如00～09代表美国、加拿大；45、49代表日本，69代表中国大陆，471代表中国台湾地区，489代表中国香港特区。制造厂商代码的赋权在各个国家或地区的物品编码组织，中国由国家物品编码中心赋予制造厂商代码。商品代码是用来标识商品的代码，赋码权由产品生产企业自

己行使。商品条形码最后用1位校验码来校验商品条形码中左起第1～12数字代码的正确性。商品条形码是指由一组规则排列的条、空及其对应字符组成的标识，用以表示一定的商品信息的符号。其中条为深色、空为浅色，用于条形码识读设备的扫描识读。其对应字符由一组阿拉伯数字组成，供人们直接识读或通过键盘向计算机输入数据使用。这一组条空和相应的字符所表示的信息是相同的。

条形码对于提高企业现代化管理也具有促进作用。商品有了条形码，企业营销系统就要安置条形码电子扫描系统，迫使企业加强现代化管理设施的建设。企业有了条形码电子扫描系统，就可以科学地控制商品的销售量和商品类别，企业营销系统的管理就可以免除月末盘点等落后的手段，而采用现代化的先进电脑控制管理。



应用案例

诺基亚的产品策略

1998年，人们惊闻：北欧小国芬兰有一家名叫诺基亚的公司，其手机销售量超过了全球通信巨无霸摩托罗拉，一跃而成为移动电话制造业中的世界冠军！

芬兰，北欧的弹丸小国，以冰天雪地、森林茂密和独特的芬兰浴而出名，工业资源贫瘠，市场狭小，国内人口不过500万人。

但现在，诺基亚使芬兰名扬天下。诺基亚名列“世界最有价值的品牌排名”第11位，排在万宝路之后。2008年4月中旬，其股票总值达到了2500亿美元，是欧洲最有实力的公司之一。

虽然在全球市场上，诺基亚的市值只有美国思科、微软、英特尔等的一半，但大家都视诺基亚为目前最强劲的无线互联网世界的开拓者。它制造的新一代WAP手机完全有可能取代个人计算机，成为未来信息时代的大众装备；它正高举着“把互联网放进每个人的口袋里”的迷人旗帜，后来居上，把摩托罗拉等高科技巨人们挤在一边。

1. 开枪自杀的前任总裁

诺基亚能取得今天的成就，应该是从乔马·奥利拉(Jorma Ollila)1992年临危受命开始的。但诺基亚能从生产胶鞋等传统产品转型为一家高技术公司，却不能不提到其前任总裁卡瑞·凯雷莫(Kari Kairamo)。

1865年，工程师弗雷德里克(Fredrik)在芬兰南部的诺基亚河畔修建了一个木材加工厂，加工木板和纸浆。后来这个加工厂就取名为“诺基亚”。

1922年，木材加工厂与附近一家生产胶鞋和胶胎的芬兰橡胶制品厂以及另一家生产电线的芬兰线缆厂合并。

1967年，诺基亚扩充为诺基亚集团。它生产的尿布、胶鞋和用于小船上的胶胎是芬兰人最为熟悉的产品。

1977年，凯雷莫成为诺基亚新总裁。

1981年，在凯雷莫的率领下，诺基亚成功地把简陋的无线通信器，发展为一种成熟的移动通信系统，也就是今天说的手机。诺基亚开发出来的手机，尽管不是世界上的第一个，但它具有许多实用的优点，所以受到了市场的欢迎，成为诺基亚的一个盈利点。

于是凯雷莫把目光瞄准了当时那些炙手可热的产品：家用电器、计算机、BP机等，他开始像一个赌徒似的，把股东的钱大把大把地花出去，先后购买了德国的一家电视机生产厂、瑞典的一家计算机公司、美国的一家传呼机公司……

但他这一把却赌输了！日本索尼、荷兰飞利浦、美国IBM等竞争对手是那么强大，诺基亚节节败



退，大量的钱花出去，连泡泡都不冒一个，世界上几乎没有人知道，芬兰的诺基亚曾经生产过电视机、计算机、传呼机或其他电器产品。

更可怕的是，美国通信巨人摩托罗拉只花了很短的时间，就在无线通信技术上后来居上，研制出了第一代手机模拟机，并大批量生产，使唯一能给诺基亚带来盈利的手机产品在市场上处处碰壁，公司开始亏损。

股东们怒气冲冲，诘问中夹杂着侮辱，一起向执行总裁凯雷莫压来。

凯雷莫承受着常人难以理解的思想重负。他寝食难安，精神接近崩溃。“砰”的一声枪响，1988 年 12 月 2 日，凯雷莫自杀。

1991 年，是诺基亚最耻辱的时刻。诺基亚最大的股东——一家投资银行，竟乞求爱立信廉价收购诺基亚，遭到爱立信轻蔑的拒绝。

2. 新总裁受命于危难之际

1990 年 2 月，诺基亚董事会想把手机生产业务卖出。他们把刚上任的手机部负责人、38 岁的奥利拉找来，焦灼地命令他：“听着，只给你 6 个月，你必须给我们一个明确的答案，到底我们要不要把手机卖了？怎么卖出？”然后又无可奈何地补充了一句：“……或者，还有什么其他办法？”

经过周密的调查和思考，4 个月后，奥利拉给了董事会一个出乎意料的否定回答：“No！我们不能放弃手机业务，我们要继续生产和销售诺基亚手机，并且要全力以赴！”正是这个语气坚决的 No，改变了诺基亚的命运。

今天，大家都在评价，前任总裁凯雷莫为诺基亚所作出的最大贡献，就是把奥利拉招进了诺基亚。

在手机研发部的项目档案中，他发现诺基亚有一个未被注意的、为 GSM 标准开发相应手机产品的项目。当时，GSM 远不是一个成熟的数字化手机通信标准，奥利拉顿时凭直觉预见到，它很可能成为继模拟方式之后的第二代手机标准。

奥利拉一边拟定详细计划呈报董事会，一边组织科研人员，全力向 GSM 手机进攻。

1992 年，出乎意料的事情发生。事前没有任何预兆，董事会在一次神秘会议之后，突然宣布奥利拉为诺基亚的新任总裁。

对这突如其来的任命，奥利拉深感意外。后来他推测原因：在诺基亚目前岌岌可危、一片低沉的呻吟声中，唯有奥利拉勇于进取高唱战歌。

3. 跳入冰水中的感悟

复活节一周后，奥利拉带着妻子儿女驱车前往赫尔辛基北面的布卡拉湖去度假散心，想暂时摆脱一下沉重的负担。孩子们突然跟他开玩笑：伟大的老爹，你敢不敢跳入湖水中。这句随口而出的戏言，却使奥利拉愣住了：又是一个致命的挑战！我敢不敢？他竟然较起真来。迟疑了一下，他突然脱去罩衣，赤身裸体地“扑通”一声投入湖中。孩子们惊呆了。

但他却毫发无损。一旦肌肤与湖水全面接触，原来的一切恐惧都突然消失。冰水里并不如想象得那么使人害怕。此刻，他脑海里灵光一闪，不可思议地跳出一句话来“置之死地而后生”……

豁然开朗的奥利拉开始在冰水里欢快地畅游起来。赶回赫尔辛基，他立即着手决战前的准备。第一件事是调兵遣将，他把新生代那些有创造精神并与他同时代进诺基亚的年轻人，放在了关键位置上，和他们共商发展大计。他说：“我想看见更多虎头虎脑的家伙！”

和伙伴们密谋数月，得出两个结论：①诺基亚将只以手机和手机网络设备为发展方向，其中以 GSM 手机为重点，全力以赴，做全球市场，做增值产品，做增值服务；②如果他们思虑周密，保证自己的每一步都不出错，就能够打败强敌，成为行业领导者。

他们决定，诺基亚的传统产品将一个不留。最先是造纸和橡胶制品被扫地出门，然后是电线电缆停产。至于牵涉重大的电视机和电脑产品，虽不能立即停产，但已不再作为发展方向，而是逐步淡出。数年以后，诺基亚果然完全和电视机与电脑生产脱钩。



同时，奥利拉和他们伙伴们全力推进GSM通信标准手机的研发和生产，不断扩大着诺基亚的技术优势。

1994年，诺基亚终于在美国成功上市，吸纳到大量投资。此后，随着诺基亚手机的每一步成功，又接连不断从美国股市获得资金。到1997年上半年，诺基亚的主要股份基本上全落入热情极高的美国人手里。

4. 血战摩托罗拉与爱立信

在不断地提升战斗力增加胜算的同时，诺基亚与摩托罗拉和爱立信的决战其实已经打响。

奥利拉把诺基亚的命运整个押在GSM标准上，其实也冒着很大的风险。当时，已成形的下一代手机通信新标准很多，到底应采用哪一种作为全球通用标准，各国为了自己的切身利益，争论不休，且各行其是。

正是这种纷乱无休的争论，使领导世界通信潮流的摩托罗拉也没有看清发展方向，同时，由于对自己的科技研发力量过于自信，所以摩托罗拉采取了静观其变的决策，准备再次扮演后来居上后发制人的角色。

而且，传统的模拟手机通信标准正在美国大行其道，一向很霸气的摩托罗拉正忙于对美国市场上的竞争对手穷追猛打。他们一方面对沉醉于已有的成就里，一方面忘情于开发新的模拟手机技术上，比如怎样把模拟手机做得更小巧、功能更多、外表更靓。所以，摩托罗拉对手机通信标准由模拟向数字化转换持抵抗心态，实不愿再采用新的手机通信标准，而使已有的优势化为乌有。

上述两层原因，导致摩托罗拉极大地贻误了战机，等同于不战而退，把数字化手机的开发权拱手送给了诺基亚。

天赐良机，诺基亚抓紧时间，推动GSM手机和手机通信系统设备的研发，为即将出现的市场需求巨变作好充分准备。

1993年年底，局面渐渐明朗，欧洲各国先后开始采用GSM数字手机通信标准为新的统一标准。恰当其时，诺基亚把它精心准备的突破性产品2100系列手机推向市场。这种手机，当然是采用了新潮的数字通信标准，音质清晰而稳定。另外，它也没有忘记顺便"偷取"了摩托罗拉模拟机小巧玲珑的特点。

而与GSM技术标准同样重要的是，它设计上有两点突破性创新：①借鉴了电视机的外形设计，首次采用了大比例显示屏面，显得豪华而气派；②巧取了电脑上的用户界面设计思路，首次采用可翻滚文字菜单，使原本复杂的操作变得简单。

拿着诺基亚的这款新型手机，全球用户们赞不绝口，欣喜不已，并把他们的深刻印象和诺基亚的名字牢牢地绑在一起。这就是消费心理学上所说的"用户首次认同"。

诺基亚原定的2100机型销售目标是4万只，没想到一下就卖出了2000万只！巨大的成功使诺基亚一举扭亏为盈，声名大振。

竞争对手的眼红和惶急可想而知。爱立信和摩托罗拉赶紧布置重兵搞GSM手机的研发，欲与诺基亚一决雌雄。

但是市场讲究先入为主，正是用户对诺基亚GSM新型手机的首次认同，人们对奋起直追的摩托罗拉和爱立信推出的GSM手机青睐程度显然不如诺基亚，尽管它们的手机外形、界面也一样出色，技术上甚至还在某些方面超过了诺基亚。

奥利拉自然不容历史剧重演。在追求更完美的技术的同时，诺基亚高举"手机不再是昂贵奢侈品，而是一种时尚装饰物和易用工具"的旗帜，和对手展开了创新速度、设计、价格大赛。

诺基亚手机平均每隔35天就推出一个新品种，并且带动手机价格在数年内一再下跌。

它的7110系列手机，是世界上第一款支持WAP无线上网协议的手机。

为了适用于全球市场，诺基亚推出了具有不同内核以分别适用于以下3种数字通信标准的手机：欧洲大陆的GSM标准、美国很可能采用的TDMA标准、日本的PDS标准。手机界面根据不同地区设置不同的语言环境。但是所有机种在外形特征上保持一致，都有着鲜明的诺基亚特色。

这一招打得摩托罗拉慌了手脚。其总裁克里斯托夫·高尔文脸色阴沉地承认："摩托罗拉原来的模拟



手机已日落西山。”

诺基亚6100系列手机在美国市场大获成功，想购买的用户纷涌而来，以至诺基亚在美国的最大代理商——美国电报电话公司手里的现货断档。电报电话公司总裁迈克尔·阿姆斯特朗不得不安慰用户：“我已经和诺基亚总裁进行了私人接洽。他们已拟定了一个迅速供货的计划。”

至1998年，诺基亚取得全面胜利。在全球手机市场份额中，它一举拔得头筹，占22.5%，摩托罗拉占19.5%，爱立信占15.1%。在中国、亚洲地区，以及南美等新兴市场，诺基亚手机也占领了领先位置。

至1999年，战果继续扩大，诺基亚销量增长近1倍，又从两个竞争对手手中抢得了大量市场份额。新的比例是：诺基亚26.9%，摩托罗拉16.9%，爱立信10.5%。

资料来源：http://www.docin.com.

思考题：

1. 从诺基亚的新产品开发中，你有什么体会？
2. 新产品设计与开发的出发点在哪里？
3. 当今市场上的所有产品几乎都供大于求，你认为新产品开发的出路在哪里？



本章小结

本章系统阐述了产品的整体概念及其营销意义，介绍了产品组合策略和产品生命周期的阶段特征及其营销策略，帮助读者学习了如何应用新产品开发过程、新产品的采用与扩散过程的知识以及产品生命周期理论解决企业实践中的有关问题。品牌策略和包装策略是企业产品策略的重要组成内容。品牌策略是品牌运营的做法与技巧。包装是产品生产过程在流通领域的延续，包装的营销作用主要表现在保护商品、便于储运、促进销售和增加盈利。

习 题

一、单选题

1. 形式产品是指(　　)借以实现的形式或目标市场对某一需求的特定满足形式。

A. 期望产品　　B. 延伸产品　　C. 核心产品　　D. 潜在产品

2. 延伸产品是指顾客购买某类产品时，附带获得的各种(　　)的总和。

A. 功能　　B. 利益　　C. 属性　　D. 用途

3. 产品组合的宽度是指产品组合中所拥有(　　)的数目。

A. 产品项目　　B. 产品线　　C. 产品种类　　D. 产品品牌

4. 产品组合的长度是指(　　)的总数。

A. 产品项目　　B. 产品品种　　C. 产品规格　　D. 产品品牌

5. 产品生命周期由(　　)的生命周期决定的。

A. 企业与市场　　B. 需要与技术　　C. 质量与价格　　D. 促销与服务

6. 产品概念是指能够用文字、图像和模型等寓意清晰表述的已经成型的(　　)，使之在顾客心目中形成一种潜在的产品形象。

A. 物理产品　　B. 化学产品　　C. 产品构思　　D. 产成品

7. (　　)，指消费者没有听说或听说了也不想购买的产品。

A. 便利品　　B. 非渴求商品　　C. 选购品　　D. 特殊品

8. 以下哪一策略是不适合产品生命周期的衰退期的？(　　)

A. 缩小企业生产规模，只维持适当的生产

B. 降低生产成本，增加产品功能，提高产品质量

C. 及时开发新产品，淘汰老产品

D. 改进产品及服务质量，加强广告投入，创立品牌地位

二、多选题

1. 产品可根据其耐用性和是否有形进行分类，大致可分为(　　)。

A. 高档消费品　　B. 低档消费品　　C. 耐用品

D. 非耐用品　　E. 服务

2. 产品组合包括的变数是(　　)。

A. 适应度　　B. 长度　　C. 关联度

D. 宽度　　E. 深度

3. 快速渗透策略，指企业以(　　)推出新产品。

A. 高品质　　B. 高促销　　C. 低促销

D. 高价格　　E. 低价格

4. 对于产品生命周期衰退阶段的产品，可供选择的营销策略是(　　)。

A. 集中策略　　B. 扩张策略　　C. 维持策略

D. 竞争策略　　E. 放弃策略

三、判断题

1. 核心产品是顾客购买有形产品时所获得的全部服务和利益，包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等。(　　)

2. 产品是市场营销组合中最重要的因素，其他因素，如价格、分销和促销等必须以产品为基础进行决策。(　　)

3. 产品整体概念的内涵和外延都是以追求优质产品为标准的。(　　)

4. 企业高层领导人员，如果没有产品整体概念，就不可能有现代市场营销观念。(　　)

5. 产品项目是指产品线中不同的品种、规格、品牌、价格的特定产品，例如，某商店经营的服装、食品和化妆品等。(　　)

6. 实行多角化经营的企业，其产品组合中各条产品线在最终用途、生产条件、分配渠道或其他方面相互关联的程度高。(　　)

7. 产品品牌的生命周期比产品种类的生命周期长。(　　)

8. 新产品处于引入期时，竞争形势并不严峻，而企业承担的市场风险却最大。(　　)

四、简答题

1. 简述产品整体概念的含义。

2. 产品组合有哪几种主要策略？

3. 简述新产品开发的主要程序。

五、论述题

1. 试述在产品成长期，企业应采取怎样的市场营销策略。

2. 试述产品生命周期理论对企业开展营销活动的意义和启示。

3. 试述企业成功开发新产品应注意哪几个方面的问题？



第10章 品牌策略

教学目标

明确品牌概念及其6个方面的内涵；明确品牌资产概念；掌握品牌资产相关模型；明确品牌策略及其运用。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
品牌的基本概念	（1）掌握品牌概念 （2）了解品牌作用	品牌概念的透视
品牌资产	（1）了解品牌资产概念 （2）掌握品牌资产相关模型	品牌资产模型
品牌策略	掌握品牌策略	品牌化决策、品牌统分决策、品牌延伸决策、品牌归属决策、品牌重新定位决策

基本概念

品牌；品牌资产；品牌化决策；品牌统分决策；品牌延伸决策；品牌归属决策；品牌重新定位决策

引　例

中国移动稳定中见成熟

整个业界公认，在品牌规划方面，中国移动是所有运营商中做得最好的。

在中国所有的运营商中，中国移动第一个形成了“全球通”、“神州行”、“动感地带”三大全国统一的主导客户品牌，分别涵盖高端用户、流动性较强的用户和收益潜力大的潜在中高端用户；此外还有大量针对区域市场而推出的临时性品牌。与其他运营商的不断进行大规模品牌梳理、整合不同，中国移动的这一品牌体系从始至终只进行过宣传重点和形象定位的微调，框架上一直保持稳定，这首先就是一种成功的体现。

在品牌宣传方面，中国移动也开创了中国运营商中的众多先河，电信专家徐静告诉记者：“从中可以看到一种‘步步为营’发展的整体思路，每个阶段每个品牌营销都显出了自身特色。”

从 2002 年起，“动感地带”一经推出，就提出了“我的地盘我作主”的口号，这得到了许多青少年的认同。分析人士认为，当时中国移动在市场上居于主导地位，这一口号有效地避免了大众“被胁迫”的感觉，提升了这个品牌的亲和力，开创了运营品牌“角色换位”的先河。

在 2004 年，中国移动又给全球通贴上“我能”的“标签”，这也是一个得意之作。“我能”意味着中国移动已经从以前以产品为本进行宣传，发展到从客户出发，进而对人生态度，生活模式的一种倡导。

从 2005 年开始，中国移动通信旗下的另一品牌“神州行”也开始展开系统化、大规模的品牌营销工作，去年提出“轻松由我”，尤其是今年提出的“神州行，我看行”宣传，在全社会引起了广泛反响，有效体现了精明、朴实的品牌形象定位。

到现在为止，中国移动通信的三大客户品牌已经对移动通信市场实现全面合围。

资料来源：http://www.enet.com.cn/article/2006/1012/A20061012243213.shtml

引例点评：品牌有着丰富的内涵，品牌对顾客和企业都起到非常重要的作用。从“动感地带”的“我的地盘我做主”开始，中国移动就在打造一种“情感品牌”，它的优点是能够博得用户认可，突出客户体验。

本章将系统阐述品牌的内涵及其作用，介绍品牌资产的相关理论及模型。品牌策略是企业产品策略的又一重要内容，本章也将对品牌策略进行详细讨论。

10.1　品牌的内涵

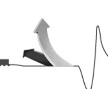
10.1.1　品牌的含义

品牌是用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务区别开来的商业名称及其标志，通常由文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成。就其实质来讲，它代表着销售者对交付给买者的产品特征、利益和服务的一贯性的承诺。

品牌名称：指品牌中可以用语言称谓表达的部分——李宁、耐克、麦当劳。

品牌标志：指品牌中可被认出、易于记忆但不能用言语称呼的部分。

一个品牌可从以下 6 个方面透视：



1. 属性

属性是品牌最基本的含义，品牌首先代表着特定的商品属性，一个品牌对于顾客来讲，首先给他或她带来的是使用这个品牌的产品属性。如“奔驰”代表高档、制作优良、耐用性好、昂贵和有声誉；“海尔”代表适用、质量和服务等。属性是顾客判断品牌接受性的第一个因素。因此，在为品牌定位的时候，营销者要首先考虑为品牌赋予恰当的属性，因为顾客购买任何品牌的产品首先是要适合自己使用的需要。

2. 利益

品牌体现了特定的利益。顾客不是在买属性而是买利益，这就需要属性转化为功能性或情感性的利益。因此，品牌的每种属性，需要体现顾客利益。为什么顾客要购买“耐用”这个属性，因为他(她)认为这“可以用很长时间”，“这才节约了我的购买价格”。显然，“耐用”作为一个属性体现了“减少购买实际支付”的顾客利益。根据这个原理，营销者在考虑赋予品牌属性的时候，应根据顾客购买特定产品所要求的利益再决策和选择。越是顾客看重的利益，越是能用品牌所代表的属性体现，此品牌的地位就越高。就奔驰而言，“工艺精湛、制造优良”可转化为“安全”的利益，“昂贵”可转化为“令人羡慕、受人尊重”的利益。

3. 价值

品牌在提供属性和利益时，也包含营销价值和顾客价值。就营销价值来说，就是市场上的“品牌效应”。即一个品牌如果越被目标顾客喜爱，用它来标记任何产品，营销时就越省劲，营销者不必再为此过多花费促销费用。当品牌能够起到节约营销费用甚至决定产品市场命运时，持有品牌的品牌主如果将此品牌转让，就可以卖出很高价格，即品牌在这里作为一种资产有了转让价值。如果品牌有较高的营销价值和转让价值，那么品牌的资产价值就高。

4. 文化

品牌可附加象征一种文化或文化中某种令人喜欢或热衷的东西。文化中，最能使品牌得到高度市场认可和赞同的是体现文化的核心价值观。“可口可乐”代表美国人的崇尚个人自由的文化；“奔驰”代表日耳曼民族的严谨、纪律和追求效能的文化；“联想”能够代表科技发展无限性；“海尔”能够代表中国文化中追求的和祥亲善；“长虹”则能体现出更多的中华民族自尊自强要求。

5. 个性

不同的品牌会使人们产生不同的联想，这是由品牌个性所决定的。“奔驰”让人想到一位严谨的老板，“红旗”则让人想到一位严肃的领导。品牌可以具有一种共性，也可以使之具有个性。品牌的个性表现为它就是“这样的”，使使用者也能具有对“这样的”个性的认同或归属感。“可口可乐”那种随意挥洒的字体造型，给人一种追求“尽情享乐”的自我个性；“海尔”那两个拥抱的儿童的标记，使人想到人际间的亲情和睦。品牌塑造个性，通常用联想、暗示、喻义等方法来实现。

6. 用户

品牌暗示了购买或使用产品的消费者类型。品牌通过上述各层次的综合，形成特定的品牌形象，必然表现为它应该有特定的使用者。品牌一旦归属到特定的使用者后，一方面限制了其用户群；另一方面也能够造就出品牌忠诚者。

品牌的6个层次指明了企业经理人员在营销活动中，应从什么角度塑造品牌的特征和整体性的提供可被目标顾客很好辨识的品牌——这是品牌得以成功的基础。菲利普·科特勒认为，品牌引入的基础是属性，但如果仅仅促销品牌的属性是非常靠不住的，因为竞争者很快可以复制这些属性，并且今天对顾客有利益的属性，明天可能不再有利益，因而成为无价值的属性。而品牌最持久的因素是它的价值、文化和个性，由它们确定了品牌的基础。当受众可识别品牌的6个方面时，称之为深度品牌，否则只是一个肤浅品牌。品牌最持久的含义是其价值、文化、个性，它们构成了品牌的实质。



品牌的前世今生

品牌的英文单词Brand，源出古挪威文Brandr，意思是“烧灼”。人们用这种方式来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。到了中世纪的欧洲(476—1492年)，Brand这个名词诞生，手工艺人用这种打烙印的方法在自己的手工艺品上烙下标记，以便顾客识别产品的产地和生产者。这就产生了最初的商标，并以此为消费者提供担保，同时向生产者提供法律保护。1266年，英国法律要求在每一块面包上做记号。16世纪早期，蒸馏威士忌的生产商将威士忌装入烙有生产名字的木桶中，以防不法商人偷梁换柱。1597年，已有颁布法律对冒用他人标记的人规定严厉惩罚。至19世纪下半期，品牌的产品已成为必要。

资料来源：王学东．营销策划——方法与实务．北京：清华大学出版社，2010.

10.1.2 品牌的作用

品牌的作用可从多个方面来研究。下面，我们分别从品牌对消费者和企业的积极作用进行阐释。

品牌给消费者带来的益处有以下几方面。

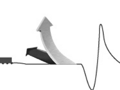
(1) 识别功能。有助于消费者识别产品的来源或产品的制造厂家，区别于同类产品，从而更有效的选择或购买产品。

(2) 导购功能。品牌可以帮助消费者迅速找到所需要的产品，从而减少消费者在搜寻过程中花费的时间和精力。

(3) 降低购买风险功能。消费者都希望买到自己称心如意的产品，同时还希望能得到周围人的认同。选择信誉好的品牌则可以帮助消费者降低精神风险和金钱风险。

(4) 契约功能。品牌是为消费者提供稳定优质产品和服务的保障，消费者则用长期忠诚的购买回报制造商，双方最终通过品牌形成一种相互信任的契约关系。

(5) 个性展现功能。品牌经过多年的发展，能积累独特的个性和丰富的内涵，而消费者可以通过购买与自己个性气质相吻合的品牌来展现自我。好的品牌对消费者具有很强的



吸引力，有利于消费者形成品牌偏好，满足消费者的精神需求。

品牌对于企业的作用有以下几方面。

(1) 存储功能。品牌可以帮助企业存储商誉、形象。“品牌就是一个创造、存储、再创造、再存储的经营过程。”

(2) 维权功能。通过注册专利和商标，品牌可以受到法律的保护，防止他人损害品牌的声誉或非法盗用品牌。

(3) 增值功能。品牌是企业的一种无形资产，它所包含的价值、个性、品质等特征都能给产品带来重要的价值。即使是同样的产品，贴上不同的品牌标识，也会产生悬殊的价格。

(4) 形象塑造功能。品牌是企业塑造形象、知名度和美誉度的基石，在产品同质化的今天，为企业和产品赋予个性、文化等许多特殊的意义。

(5) 降低成本功能。平均而言，赢得一个新客户所花的成本是保持一个既有客户成本的6倍，而品牌则可以通过与顾客建立品牌偏好，有效降低宣传和新产品开发的成本。有助于新品的开发，节约产品投入成本，借助成功或成名的品牌，扩大企业的产品组合或延伸产品线。



海尔

如果有一家公司能够打破中国公司只会生产低价劣质产品的形象的话，那么这个公司就应该是白色家电的生产商海尔。吸取了日本、韩国公司成功的经验，海尔进入了竞争激烈的海外市场。自1999年进入美国市场，海尔的可放置于大学宿舍的迷你冰箱成为销售业绩最好的品牌。海尔坚持不断创新，其自由立式家庭冷藏酒柜，是专门为日益增长的酒爱好者而设计的冷藏酒柜。海尔又向美国市场推出一系列生态友好的、高科技含量的电器，价格在600～1500美元，而普通的白家电价位只在200～300美元。在它的最新产品中，Genesis洗衣机和洗碟机带有粒子传感器，能够探测到衣服和碟子洗净的时间，同时自动关闭以节省能源。海尔的产品创新获得了市场的认可，赢得了消费者对其品牌的喜爱。

资料来源：菲利普·科特勒．营销管理．13版．上海：格致出版社，上海人民出版社，2009.

10.1.3 品牌与商标

品牌的英文名为Brand，商标的英文名是Trade Mark，是不同的两个概念。商标是产品文字名称、图案记号，或两者相结合的一种设计，是企业在有关部门注册登记后，经批准享有其专用权的标志。商标法规定商标使用的文字、图形或者其组合，应当有显著特征，以便识别。

商标有“注册商标”与“非注册商标”之分。我国习惯上对一切品牌不论其注册与否，统称商标。《中华人民共和国商标法》规定，注册商标是指受法律保护、所有者享有专用权的商标；非注册商标是指未办理注册手续、不受法律保护的商标。国家规定必须使用注册商标，必须申请注册商标，未经核准注册的不得在市场上销售。商标使用人应对其使用商标的商品质量负责。

在我国，国家工商行政总局商标局主管全国商标注册和管理工作，商标一经商标局核准即为注册商标。商标注册人享有商标专用权，受法律保护。假冒商标、仿冒商标、抢先注册都构成商标的侵权。

国际上对商标的认定有两个并行的原则，即“注册优先”和“使用优先”。

(1) 注册优先。注册优先是指品牌或商标的专用权归属于依法首先申请并获准注册的企业。在这种商标权认定原则下，某一品牌不管谁先使用，法律只保护依法首先申请注册该品牌的企业。中国、日本、法国、德国、苏联等国的商标权的认定即坚持这种注册优先的原则。如1996年，中国广东卓越空调器厂生产的SOVA(索华)牌空调器商标在西班牙遭当地代理商泰克公司的恶意抢注，该公司提出厂家可花38.5万美元将商标买断，遭到厂家拒绝，结果该品牌空调被迫退出西班牙市场。

(2) 使用优先。使用优先是指品牌或商标的专用权归属于该品牌的首先使用者。在品牌使用(必须是实际使用，而非象征性使用)所达到的地区，法律对其品牌或商标予以保护。美国、加拿大、英国和澳大利亚等国是采用这种原则对商标专用权进行认定的。如中国北京的五星啤酒进入美国市场时，发现美国市场上已有一家美国企业使用了五星商标，中国企业就不能在美国销售五星啤酒，被迫将五星改为九星。

当然，在具体的商标权认定实践中还有对以上两种原则主次搭配、混合使用的“使用优先辅以注册优先”和“注册优先辅以使用优先”两种原则。“使用优先辅以注册优先”是指采用“使用优先”原则的国家也办理商标注册，但这种注册在一定期限内只起一种声明作用，如有首先使用人在此期限内提出首先使用的证明，则这种注册即被撤销只起一种声明作用，如有首先使用人在此期限内提出首先使用的证明，则这种注册即被撤销。过了这一期限，任何人都不能再以首先使用人名义要求撤销这种注册。可见，在采用使用优先原则的国家里，商标注册同样具有不可忽视的重要意义。因为这些国家大部分有“仅限于使用所达到的范围内有效”的规定，他人可以在其未使用的地区抢先注册；“注册优先辅以使用优先”是指采用“注册优先”原则的国家一般也都规定在一定的期限内，其商标连续不使用又无正当理由者将被撤销，这就客观要求经注册获得的商标专用权的企业要坚持不间断地使用已注册的商标，否则，也会失掉商标专用权。在品牌运营的实践中，还应注意商标续展和品牌的自我保护。

商标与品牌既有联系又有区别，其联系主要表现在：它们都是无形资产．都具有一定的专有性，其目的都是为了区别于竞争者，有助于消费者识别，所以商标与品牌经常被混用。有些人误以为两者无本质区别，其实不然。两者的区别主要表现在：品牌无需注册，一经注册，品牌就成为商标了。商标一般都要注册(我国也有未注册商标)，它是受法律保护的一个品牌或品牌的部分，其产权可以转让和买卖；品牌主要标明产品的生产和销售单位，而商标则是区别不同产品的标记。一个企业的品牌和商标可以是相同的，也可以是不相同的；品牌比商标有更广的内涵，品牌代表一定文化，有一定个性，而商标则是一个标记。

10.1.4 品牌与名牌

名牌并无准确的概念，但名牌一定是有一定知名度和美誉度的品牌。名牌代表着优良



品质，但名牌并不代表高价位，它可以是高质高价，高质中价，甚至高质低价。比如，“茅台”是高质高价，“大宝”化妆品则是高质低价。另外，名牌是有时效性的，昨日的名牌今日未必是名牌，“柯花”牌洗衣机、“燕京”VCD都曾是昔日的名牌，但如今市场上已很少见到这些品牌。所以品牌可以转化为名牌，名牌若不注意宣传或经营不当就会失去名牌效应，甚至消失。

10.2 品牌资产

10.2.1 品牌资产内涵

品牌资产(brand equity)是赋予产品或服务的附加价值。它反映在消费者有关品牌的想法、感受以及行动的方式上，同样它也反映品牌为公司所带来的价格、市场份额以及盈利能力。

营销人员和研究人员通过许多不同的角度来研究品牌资产。基于顾客的方法是从消费者——无论是个体还是组织——的视角来看待它。基于顾客的品牌资产模型的假设是，品牌力量是来自于顾客在一段时间内对品牌的所看、所读、所听、所学、所想以及所感。

基于顾客的品牌资产(customer-based brand equity)是品牌知识对于消费者对品牌营销的反应所产生的不同影响。与不能被识别相比，当品牌能够被识别时，消费者对产品及其营销方式表现出较多赞许的反应，品牌则具有正面的基于顾客的品牌资产。反之，在同样的环境下，顾客对品牌的营销活动的反应表现出较少赞同，品牌则具有负面的基于顾客的品牌资产。基于顾客的品牌资产有三个关键的构成要素。

(1) 品牌资产来源于消费者反应的差异。如果没有任何差异的话，那么从本质上来说，该品牌产品只是一种大众化产品。此时的竞争主要围绕价格展开。

(2) 反应的差异源自消费者所拥有的品牌知识不同。品牌知识(brand knowledge)由与该品牌有关的所有想法、感受、印象、体验、信念等等组成。尤其是，品牌必须与顾客建立强大、赞许以及独特的品牌联想，如沃尔沃(安全)，哈雷-戴维森(冒险)。

(3) 构成品牌资产的消费者不同反应体现在感知、偏好和行为等与品牌营销所有相关的方面。品牌越强大，带来的收益越多。表10-1总结了品牌资产的一些关键利益。

对营销人员来说，建立一个强势品牌的挑战在于确保顾客对产品、服务和营销方案拥有正确的体验，从而创建符合期望的品牌知识。

表10-1 强势品牌的营销优势

产品性能的感知改善
更大的忠诚度
更不易受到竞争性营销行为的影响
更不易受到营销危机的影响
更大的边际利润

续表

消费者对涨价的反应较少弹性
消费者对降价的反应较多弹性
更强大的贸易合作和支持
提升营销沟通的效益
可能的特许经营的机会
额外的品牌延伸机会



苹果电脑(Apple Computer)

苹果公司是建设强势品牌的大师，其品牌引起的共鸣跨越了不同代系和国家疆界。藉由传递首席执行官史蒂文·乔布斯(Steven Jobs)所界定的使命——“为改变人们生活而创造伟大事物”，苹果公司获得了难以置信的品牌忠诚。该公司创造了大批苹果的布道者，这并不仅仅是因为它有出色的广告，而且还在于公司做任何事情都是为消费者着想。公司的创新产品都是高端设计功能与风格的结合体，最成功的例子莫过于现在广受欢迎的iPod音乐播放器。苹果公司在全世界拥有150家零售店为品牌助燃。建立零售店是考虑有更多的人能够看到并接触到苹果的产品，看看苹果公司能够为他们做点什么，从而更可能提高它的市场份额。

资料来源：菲利普·科特勒等．营销管理．13版．王永贵等译．上海：格致出版社；上海人民出版社，2009.11.

10.2.2 品牌资产的构成

品牌资产是一个系统概念，它是由几个既有联系又有区别的部分组成。品牌名称和品牌标识物是品牌资产的物质载体，品牌知名度、品牌美誉度、品牌认知、品牌联想、品牌忠诚度和附着在品牌上的其他资产是品牌资产的有机构成。

1. 品牌知名度

品牌知名度是指消费者想到某一种类的产品时，脑海中能想起或辨识某一品牌的程度，其由低到高依次分为四级．即无知名度、提示知名度、未提示知名度、第一提及知名度，它反映的是顾客关系的广度，与销售呈正相关关系。消费者购买决策过程是从认识产品和品牌开始的，只有认识了品牌，才有可能喜欢品牌，才有可能产生购买行为，直至重复购买，最终成为忠实的购买者。因此，知名度是品牌资产的首要条件，如果没有知名度，就没有其他品牌资产要素。品牌知名度的大小是相对而言的，名牌就是相对高知名度的品牌。高知名度可以引发消费者的好感，体现品牌背后的实力。因此，往往知名度越高，可转移的资产就越多，品牌延伸就越容易成功。

例如，将国内外一些品牌拿到我国的消费者中去测试发现，国际品牌的公众知名度是非常高的，如饮料品牌中，可口可乐的认知度达到90.2%；汽车品牌中，桑塔纳达到



89.6%的认知度。品牌知名度不完全等同于品牌资产。中央电视台的黄金时间档广告，可以一夜之间造就一个知名度很高的品牌，但它却不能造就一批十分忠诚于该品牌的消费者。

2. 品牌美誉度

与品牌知名度相关的一个概念是品牌美誉度。有了知名度并不意味着就有了美誉度。品牌的美誉度是指品牌获得公众信任、支持和赞许的程度。如果说品牌知名度是一个量的指标，那么品牌美誉度就是一个质的标准，它反映某品牌社会影响的好坏。品牌美誉度的资产价值体现在“口碑效应”上，即通过人们的口头称赞，一传十，十传百，引发源源不断的销售。品牌的美誉度越高，“口碑效应”就越明显，品牌的资产价值也就越高。

3. 品牌认知

品牌认知是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象，是消费者的主观认识。它的内涵包括功能、特点、可信赖度、耐用度、服务度、高品质的外观等。品牌认知可以产生价值，是品牌的重要资产。在我国商品经济的初级阶段，市场上的产品质量仍为消费者最为关心的因素之一时，品牌认知尤为重要。它是品牌差异化定价、高价位和品牌延伸的基础。美国相关咨询机构所做的调查结果显示：购买商品时，认为品质比价格重要的消费者呈明显上升趋势。国外研究表明质量出众的品质其延伸成功概率往往大于一般品质的品牌延伸。因此，对于企业建立品牌资产而言，应该提供品质的认知度，改善和提高消费者对自己品牌的品质印象。

4. 品牌联想

品牌联想是指透过品牌而产生的与品牌相连的联想，比如产品特点、使用场合、品牌个性等。这些联想往往能组合出一些新意，形成品牌形象。它是通过独特销售点传播和品牌定位沟通的结果，它提供了购买的理由和品牌延伸的依据。品牌联想源于企业的品牌传播、口碑和消费者的品牌体验。美好、积极的品牌意味着品牌的被接受、认可、喜爱、有竞争力及成功，增强了消费者的购买信心，极大地丰富了品牌的价值和品牌资产。品牌所具有的联想可以用于其他产品上，因为它们可以共享同种种联想，从而成为品牌延伸的基础。

5. 品牌忠诚度

品牌忠诚度是指消费者对品牌的满意度，并坚持使用该品牌的程度。它是一种行为过程，也是一种心理过程，是测量消费者对所用品牌的依恋程度，反映出消费者转向另一个品牌的可能性，它是品牌资产的核心。品牌忠诚度分为五个层次：无品牌忠诚者、习惯购买者、满意购买者、情感购买者和承诺购买者。品牌忠诚度与品牌知名度、品牌品质认识和品牌联想及消费者字数产品使用的经历有关。维护并提升品牌知名度是企业经营和发展的法则，也是企业的终极目标。品牌知名度可以通过广告迅速建立，但品牌忠诚度则需要长期不懈的投入。消费者忠诚度越高，说明品牌越有价值，消费者越容易产生“爱屋及乌”心理，喜欢甚至忠诚于延伸品牌，因此延伸策略越容易取得成功。



10.2.3 品牌资产模型

尽管营销人员对基本的品牌化原理已经有了共识，但还是有一些品牌资产模型提供了不同的视角。下面重点介绍4种受到较多认可的模型。

1. 品牌资产评估器

广告代理商扬罗必凯(Young and Rubicam，Y&R)开发出一个称为品牌资产评估器(Brand Asset Valuator，BAV)的品牌资产模型。通过对44个国家大约50万消费者的调查，BAV为成百上千的不同品类中的成千上万的品牌提供了一个可以比较的品牌资产测量方法。根据BAV，品牌资产中有五个关键性成分(支柱)：①差异，测量该品牌与其他品牌不同的程度；②活力，测量品牌的动力感；③关联，测量品牌吸引力的宽度；④尊重，测量品牌被关注及受尊重的程度；⑤知识，测量消费者对品牌的熟悉和亲密度。

差异、活力和关联联合决定了品牌活力强度(Energized Brand Strength)。这三大支柱指向品牌的未来价值。尊重和知识同时决定了品牌水平(Brand Stature)，比较像一种对过去业绩的“报告卡”。

这些维度之间的关系——品牌的支柱方式——很大程度上揭示了品牌现在以及将来的状况。品牌活力强度和品牌水平构成了力量方格(Power Grid)，它描述的是在连续的象限中，品牌循环发展的各个阶段，在每个阶段都有自己典型的支柱方式。强势新品牌的差异和活力都比关联的水平高，而尊重和知识则比较低。领导品牌在所有要素上都显示出了高水平。最后，衰退的品牌显示高水平的知识(这是过去业绩的证据)和低水平的尊重，甚至低水平的关联、活力和差异。

2. BRANDZ

营销研究顾问米尔伍德·布朗(Millward Brown)和WPP发展了品牌强度模型BRANDZ，它的核心是品牌动力(Brand Dynamics)金字塔。根据这个模型，品牌建立遵循一系列连续的步骤，每一个步骤都是以上一个步骤的成功为基础的(图10.1)。

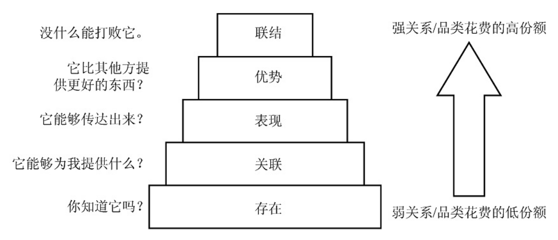


图10.1 品牌动力金字塔



“联结的”消费者在金字塔的顶端，他们与品牌建立了牢固的关系，比在较低层次的消费者花费更多。当然，更多的消费者处于较低层次。而营销人员的挑战就是如何通过营销活动和方案来帮助消费者爬上金字塔的顶端。

3. Aaker 模型

加州大学伯克利分校前营销学教授大卫·阿克(David Aaker)认为，品牌资产是品牌意识、品牌忠诚和品牌联想的结合，它可以增加或减少产品或服务所带来的价值。根据阿克所述，品牌管理先是发展品牌识别(brand identity)——品牌联想的独特集合，它呈现出品牌代表的是什么和对顾客的承诺，以及一种渴望的品牌形象。品牌识别包括8～12个典型的要素，包括产品范围、产品属性、质量/价值、用途、用户、原产地、组织属性、品牌个性及象征。这其中可以驱动品牌创建方案的重要部分是核心识别要素(Core Identity Elements)。其他则是延伸识别要素(Exterldedidentity Elements)，是附加的构成与指引。此外，品牌精髓(Brand Esserme)能够用简洁且鼓舞人心的方式来传播品牌识别。

举个例子，根据阿克所述，一家大型工业服务公司Ajax，其品牌精髓是“对卓越的承诺——不管何时、何地、所做何事”；核心识别是“卓越的精神”、“团队方案”和“贴合的科技”；延伸识别是“善于处世但不拘小节”、“自信与胜任”、“开放的交流者”、“当地专家的全球性网络”以及“世界健康的支持者”。核心识别要素“团队方案”对由一些自治部门组成的公司来说是非常渴望得到的，且对战略推进的支持是必不可少的。

阿克主张识别应该在一些维度上表现出差异，这意味着在其他方面有共性，应该与顾客产生共鸣，驱动品牌创建方案，反映企业的战略及文化，并且是可信的。可信性建立的基础可以是支撑点，流动资产或方案或战略主动性，或对新的、激活的资产或方案的投资。

4. 品牌共鸣模型

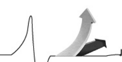
品牌共鸣模型(Brand Resorlance Model)也认为品牌建设是由一系列上升的步骤组成的，自下往上分别是：①确保顾客的品牌识别性，以及在顾客的头脑中与特定品类或顾客需求有关的品牌联想；②藉由将大量有形无形的品牌联想战略性地联系起来，在消费者心中稳固地建立品牌的全部意义；③根据与品牌相关的判断和感受引出顾客的正面反应；④将对品牌的反应转化成消费者和品牌之间紧密而活跃的忠诚关系。

根据这个模型，四个步骤的制定同时也意味着与消费者建立一个由六个“品牌建立模块”组成的金字塔，如图10.2所示。这个模型强调了品牌的二元性——品牌建设的理性路线是在金字塔的左边，感性路线在右边。

万事达卡(MasterCard)就是品牌拥有二元性的一个例子。它既强调信用卡的理财优势——世界范围内的可接受性，同时也强调感性优势——在屡获殊荣的“无价”广告战役中，表达人们购物是为达到某个特定目标。目标本身(一种感受、一项成就，或其他无形的东西)都是“无价”的。

要创建有效的品牌资产就必须达到品牌金字塔的顶端或塔尖，只有把恰当的品牌创建模块放在金字塔模型的合适位置才能实现。

(1) 品牌突出性：在各种购买和消费情境中，顾客如何经常和轻易地想到该品牌。



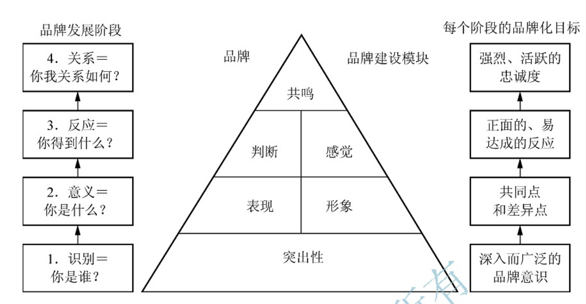


图 10.2 品牌共鸣金字塔

(2) 品牌表现：产品或服务如何能够满足顾客的功能性需求。

(3) 品牌形象：描述的是产品或服务的外在特性，包括品牌试图满足顾客的心理或社会需求的方式。

(4) 品牌判断：聚焦于顾客自己的个人观点和评价。

(5) 品牌感觉：顾客对品牌有关的情绪性响应和反应。

(6) 品牌共鸣：指顾客与品牌关系的性质，反映他们感觉双方“同步”的程度。

共鸣是顾客与品牌之间的心理纽带的强度或深度，同时也反映了这种忠诚造成的行为水平。拥有高共鸣性的品牌有哈雷-戴维森、苹果和 eBay。福克斯新闻发现营销计划造成的共鸣和参与的较高水平，常常导致广告产生较强的回忆度。

10.3 品牌策略

品牌能够给企业带来许多好处，所以大多数企业都致力于建立自己的品牌和商标实施名牌战略，但是名牌的建立需要大量的人力、物力、财力，因此企业应根据自己的实际情况，考虑产品性质、企业实力企业发展战略目标等进行品牌化决策。

10.3.1 品牌化决策

有关品牌的第一个决策就是决定是否给产品加上一个品牌。企业有两种可能的做法：一是给产品标上品牌，这叫品牌化做法；其次是产品不标用品牌，这是非品牌化做法。一般来说，使用品牌具有积极的作用，既有对营销者的作用，也有对消费者和市场的作用。

品牌所起的作用在商品经济高度发达的今天体现得十分突出。一方面，越来越多传统上不用品牌的商品纷纷品牌化(例如，草原兴发肉鸡)；另一方面，品牌也成为一种无形资产。品牌是产品质量的反映，是企业信誉的标志，它可以去收购、兼并别人的有形资产，从而扩大自己。世界一流企业无不是以品牌打天下，美国的可口可乐、德国的奔驰、日本



的丰田等。海尔品牌价值在2001年年底为430亿，它先后兼并了18家企业，盘活了15亿资产。2001年第二期美国《家电》杂志对全球前十位家电制造商进行了排名，中国海尔集团名列第9位。排在第一位的是美国惠尔浦公司。海尔在海内外营业额突破400亿元，在全球建立了7个工业园区、46个工厂、18个设计中心，产品销往160多个国家和地区，搭建了一座国际化海尔的框架。

营销者也可以采用非品牌化的做法。直到目前为止，绝大部分的农产品，都是非品牌化的。工业产品中，采掘业的产品，如煤、石油、各种矿石等，也一直是非品牌化的。非品牌化的做法，具有如下优点：一是可以降低营销费用，因为企业可不必对品牌进行市场宣传和促销，还可以省去品牌的设计、包装、注册登记等费用；二是产品具有价格竞争力，营销费用降低后，企业可用低价销售产品，这对于寻求价格好处的消费者具有极大的吸引力，尽管这类无品牌的产品可能质量较为低劣。一般而言，当具备以下情况或条件时，营销企业可考虑采用非品牌化的做法：①当产品的同质性较好时，如铁、钢、煤等，一般都无必要实行品牌化；②当购买者可以有效地鉴别产品的有效成分或愿意自己直接鉴别产品的质量时，绝大多数农产品的购买者，都是自己鉴别产品的质量，而不关心或注意产品的生产者是谁；③营销者认为确无必要为产品建立市场信誉时，往往是企业对于过时或没有达到相应质量标准的产品进行一次性处理；或者企业在某些新产品的试销过程中，都采用无品牌销售的做法。



营销视野

“中国元素”提升品牌体验价值

古色古香的两层木屋，高高的红漆木板凳，门店旁红红的两串灯笼……只是这里并非中国茶馆，而是地地道道的舶来品牌“星巴克”。这种将中国元素和外来咖啡融合的策略，让消费者不仅仅可以体验异国的咖啡文化，还可以体验中国式的休闲生活。纵观市场，不难发现“中国元素”已经被广泛运用到玩具、服装、手表等产品设计当中，甚至店面装修．广告设计之中也频频出现，而且总是能带给消费者耳目一新的感觉。在看惯了洋品牌所带来的西式设计和风格之后，中国元素往往能让消费者感受到真正的品位。例如BASEL2011钟表展推出以中国元素为背景的珐琅腕表，分别取材于100年前发生在中国的辛亥革命和博大精深的紫禁城建筑文化；在大众新甲壳虫平面广告中，画面上由经典转向现代的太师椅以及由传统转向时尚的旗袍装，在耐人寻味的同时彰显出“经典非只在既往，时尚不限于当下”的寓意。

如今，几乎所有的跨国公司都在努力推行全球本土化战略，它们都不约而同地意识到面对不同的文化群体和亚文化群体时，必须重视和考虑受众的特性，实施相应的本土化战略。一方面，企业将消费者日常所熟悉和认同的元素注入产品或广告当中，能更有效地激发、唤醒消费者的本土文化意识，与消费者普遍的民族心理合拍，进一步促进他们的“符号消费”(符号消费是现代社会的核心消费方式，即人们购买产品不仅仅是为了实用价值，更是为了享受丰富的品牌内涵)。另一方面，随着市场经济的日益成熟，产品的同质化情形愈加明显，竞争越来越激烈，商家争夺市场的重心基本已从“产品功能的推陈出新”转向“品牌形象差异化的建立”，而中国元素的运用则是实施这一差异化竞争的重要手段。

资料来源：朱翊敏．《销售与市场》．2011.

10.3.2 品牌归属决策

品牌归属决策是指使用哪家品牌。企业决定使用品牌以后，就要涉及采用何种品牌，



一般有三种选择：一种是采用本企业的品牌，这种品牌叫企业品牌、制造商品牌、全国性品牌；第二种是中间商品牌，也叫私人品牌，也就是说企业可以决定将其产品大批量地卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去；第三种是混合品牌，即一部分产品使用生产者品牌，另一部分使用中间商品牌。

1. 使用制造商品牌

制造商具有良好市场信誉，拥有较大市场份额时，则使用制造商品牌。绝大多数生产者都使用自己的品牌，制造商品牌长期以来一直支配着市场。虽然生产者使用自己的品牌要花费一定的费用，但品牌作为企业不可忽视的一笔无形资产，可以为企业带来很大的利益。生产者使用自己的品牌，可以获得品牌带来的全部利益。制造商所拥有的注册商标是一种工业产权，它的价值由商标信誉的大小所决定。享有盛誉的著名商标常可租借给别人使用，而收取一定的特许权使用费。如具有良好声誉的永久牌自行车商标已在全国若干家自行车的产品上使用，从此使产品销量大增。

2. 使用中间商品牌

中间商在某一市场领域拥有良好品牌信誉及庞大完善的销售系统时，那些新进入市场的中小企业往往借助于中间商商标。

西方国家已有越来越多的中间商使用自己的品牌。美国著名的大零售商西尔斯公司已有90%以上的产品使用自己的品牌。中间商品牌能够发展主要是因为：(1)一些资金薄弱、市场经验不足的企业，为集中力量更有效地运用其有限的资源，宁可采用中间商品牌；(2)顾客对所需产品不一定有充分的选购知识，所以顾客在选购时不仅把制造商品牌作为选购的依据，还经常依据中间商品牌在信誉良好的商店购买。中间商使用自己的品牌有许多好处，主要包括：①中间商有了自己的品牌不但可以加强对价格的控制能力，还可以在一定程度上控制生产商；②中间商找到一些生产能力过剩、无力创立品牌或不愿自立品牌的厂家，使其使用中间商的品牌制造产品，这样可以减少一些不必要的费用，中间商可以降低产品售价，提高产品的生产竞争力，同时还能保证得到较多的利润。生产者是使用自己的品牌还是中间商的品牌，主要根据品牌在市场上的声誉。如果一个企业对市场不熟悉或者自己的品牌声誉远不及中间商的品牌声誉，就可以考虑使用中间商品牌，以便集中自己有限的资源去做对企业来说更有利的事情。

3. 制造商品牌与中间商品牌混合使用

这种情况下有3种使用方式：①生产者部分使用自己的品牌，部分批量卖给经销商使用经销商品牌，这样既能保持本企业品牌的特色又能扩大销路。②为了进入新市场，企业先使用中间商的品牌，取得一定市场地位后再使用自己的品牌。如日本索尼公司的电视机初次进入美国市场时，在美国最大的零售商店西尔斯(S·R)出售，用的是S·R品牌。当索尼公司发现其产品很受美国人的欢迎以后，就改用自己的品牌出售了。③两种品牌并用，即一种制造商品牌与一种中间商品牌或另一种制造商品牌同时用于一种产品，以达到说明某些不同特点或发挥两个品牌优点的目的。许多大型零售商店，如上海中百一店、北京王府井百货大楼均出售数以万计的商品，有不少商品同时使用两种品牌。商品上除了使



用制造商品牌外，还标明上海中百一店或北京王府井百货公司监制或经销。这种混合品牌策略对产品进入国外市场也很有帮助。

企业究竟应该使用自己的品牌还是中间两的品牌，必须全面地权衡利弊。

10.3.3　品牌统分决策

品牌统分决策是指企业大部分或全部产品使用一个品牌，还是分别使用不同品牌的策略。制造商决定使用自己的品牌时，各产品分别使用不同的品牌还是使用一个统一的品牌或几个品牌？可供选择的策略有以下几种。

(1) 统一品牌策略。企业所有产品统一使用一个品牌，也称为整体的家族品牌。即企业将所生产的全部产品都用统一的品牌名称。例如“海尔”系列产品，单一的家族品牌一般运用在价格和目标市场大致相同的产品上。运用家族品牌策略有以下优点：①建立一个品牌信誉可以带动许多产品，并可以显示企业的实力，提高企业的威望，在消费者心中更好地树立企业形象；②有助于新产品进入目标市场，因为已有的品牌信誉有利于解除顾客对新产品的不信任感。例如飞利浦公司的所有产品(包括音响、电视、灯管、显示器等)都以“PHILIPS”为品牌，佳能公司生产的照相机、传真机、复印机等所有产品都统一使用“Canon”品牌。家族品牌有许多产品，因而可以运用各种广告媒体，集中宣传一个品牌形象，节约广告费用，收到更大的推销效果。在一个家族品牌下的各种产品可以互相声援，扩大销售。但企业采用家族品牌策略是有条件的，这种品牌必须在市场上已获得了一定的信誉；采用统一家族品牌的各种产品应具有相同的质量水平。

而这种策略的缺点是若某一产品因某种原因出现质量问题，就可能牵连全部产品和企业信誉。但企业采用家族品牌策略是有条件的，这种品牌必须在市场上已获得了一定的信誉；采用统一家族品牌的各种产品应具有相同的质量水平。如果各类产品的质量水平不同，使用统一家族品牌就会影响品牌信誉，特别是有损于较高质量产品的信誉。

(2) 个别品牌策略。个别品牌是指企业对不同的产品分别使用不同的品牌名称。企业各种不同的产品分别使用不同的品牌。其优点有：①有利于企业扩充高、中、低档各类产品，以适应市场不同需求；②产品各自发展，在市场竞争中加大了安全感。宝洁公司生产的各种日化产品，分别使用汰渍、奥妙、碧浪等不同品牌；并创造了飘柔、海飞丝、潘婷、沙萱、润妍等不同洗发水品牌。从1988年进入中国以来，宝洁实在是一个难以企及的神话，足以使人们对宝洁的行为——品牌塑造模式与市场推广模式——产生崇拜。

(3) 分类品牌策略。分类品牌是指企业对各类产品分别命名，每一类产品都使用不同的品牌名称。包括以下情况：各产品线分别使用不同品牌，避免发生混淆。如西尔斯公司所经营的器具类产品、妇女服装类产品、主要家庭设备类产品分别使用不同的品牌名称；美国斯维夫特公司同时生产火腿和化肥两种截然不同的产品，分别使用普利姆和肥高洛的品牌名称。

生产或销售同类型的产品，但质量水平有差异，也使用不同品牌以便于识别。如巴盟河套酒业公司生产的白酒，一等品的品牌名称是河套王，以下依次是：河套老窖、河套人家等300多个名称。

(4) 企业名称加个别品牌。企业名称加个别品牌是指企业对其不同的产品分别使用不



同的品牌，而且在各种产品的品牌前面还冠以企业名称。这是统一品牌与个别品牌同时并行的一种方式。在产品的品牌名称前冠以企业名称，可使产品正统化，既享有企业已有的信誉，又可使产品各具特色。

美国通用汽车公司(GM)所生产的各种小轿车分别使用不同的品牌：卡迪拉克、土星、欧宝、别克、奥斯莫比、潘蒂克、雪佛莱等，每个品牌上都另加“GM”两个字母，以表示通用汽车公司的产品。

10.3.4 品牌延伸决策

企业利用其成功品牌的声誉来推出新产品或改良产品的策略。

营销实践告诉人们，在中国，品牌延伸有其顽强的生命力，是企业发展的加速器。因为即使在竞争中处于重量级的美国等发达国家市场，品牌延伸还是十分盛行并取得了很大成功的决策。有人比喻：在西方国家，品牌延伸就像当年成吉思汗横扫欧亚大陆一样，席卷了整个广告和营销界。过去十年来，十分成功的品牌有2/3属于延伸品牌，而不是新品牌。

品牌延伸的优势：①可以加快新产品的定位，保证新产品投资决策的快捷准确；②有助于减少新产品的市场风险；③品牌延伸有助于强化品牌效应，增加品牌这一无形资产的经济价值；④品牌延伸能够增强核心品牌的形象，能够提高整体品牌组合的投资效益。

品牌延伸的缺点：①如果某一产品出现问题就会损害原有品牌形象，一损俱损；②有悖消费心理，实行延伸会影响原有强势品牌在消费者心目中的特定心理定位；③容易形成此消彼长的“跷跷板”现象。

营销实践表明，品牌延伸与否的决策，要充分考虑以下原则。

(1) 品牌是否具有知名度和声誉。品牌延伸的目的就是要借助已有企业形象和产品品牌的声誉迅速扩展市场，因此品牌扩张的前提就是这一企业和产品具有较高的知名度和美誉度，在消费者心目中有很高的地位。只有这样，品牌联想效应才得以发挥，“爱屋及乌”的心理才会发挥作用。

(2) 品牌的基本元素是否还适用。如果扩张产品是以不同的价值为基础，消费者就不会理解两种不同的产品为何存在同一品牌识别下。品牌的基本元素包括商品质量、品牌形象、目标市场、品牌风格等。品牌延伸一般主张其主要元素成分相同，以建立一种良好的品牌联想。如果品牌联想不成功，原有品牌的个性就会因此而稀释。例如派克笔本来是高档产品，是体面身份的标志，但彼特森上任后不是把精力放在改进派克笔的款式和质量，巩固发展已有的高档产品市场，而是热衷于品牌扩张，将“派克”这一金子般品牌用于每支售价3美元以下钢笔上，结果“钢笔之王”的形象和声誉大受损害。

(3) 品牌资产是否可以转移。品牌的资产就是品牌的最大优点，这个优点必须能沿用到延伸的新产品中去。如原品牌的品质、性能、售后服务等，应在新产品中充分体现出来。

(4) 服务系统是否一致。服务系统一致指延伸产品与原产品的售前和售后服务应该相似，这样消费者不会产生差异感，这样的扩张就不会伤害到核心品牌的定位。否则，必然导致消费者改变对核心品牌原有价值的认知。



(5) 销售渠道是否相同。延伸品牌的目的是要达到一个企业各个产品之间相辅相成的整体效果，使消费者在接触到延伸产品时能够联想到整个系列品牌的共性。如果销售渠道不同，在品牌延伸时还得另建销售网络，这就增加了成本，加大了风险，也就与品牌延伸策略的初衷背道而驰了。

10.3.5 品牌重新定位决策

某一个品牌在市场上的最初定位即使很好，随着时间推移也必须重新定位。这主要是因为以下情况发生了变化：①竞争者推出一个品牌，把它定位于本企业的品牌旁边，侵占本企业的品牌的一部分市场定位，使本企业的品牌的市场占有率下降，这种情况要求企业进行品牌重新定位；②有些消费者的偏好发生了变化，他们原来喜欢本企业的品牌，现在喜欢其他企业的品牌，因而市场对本企业的品牌的需求减少，这种市场情况变化也要求企业进行品牌重新定位。

品牌的重新定位，需要企业的管理部门作出两个方面的权衡，即费用与收益之间的对比状况。一是企业将某种品牌转移到另一细分市场上时所需要支付的费用状况，包括品质改变费、包装费、广告费等。一般来说，重新定位离品牌的原有位置越远，所需的费用就会越高；企业改进品牌形象的必要性越大，所需的投资也就越多。二是企业用新品牌定位于新细分市场时的收益状况。一般收益的大小要取决于细分市场的人数、细分市场上的消费者平均购买率、同一细分市场上的竞争对手数量与实力等。王老吉的重新定位事件可谓是营销案例中的经典。王老吉原来的定位是“中药凉茶”，而消费者普遍认为“药”是无须也不能经常饮用的。为此，王老吉跳出药茶行业，赋予自己一张饮料的面孔——“预防上火的饮料”，一举实现突破式发展，红遍大江南北。

应用案例

云南白药牙膏：红海中的蓝海产品

中国牙膏市场具有高度垄断和激烈竞争的双重特点。2005年，以高露洁、佳洁士、中华、黑人为代表的外资、合资品牌牢牢把持第一阵营，市场份额超过2/3，且增长势头强劲。虽然中国牙膏市场垄断程度较高，但由于进入门槛低，不断有新企业进入或新品牌诞生，使得市场竞争非常剧烈。其直接后果是，经过多年的残酷竞争磨砺，日化企业在组织运营、市场调研、渠道建设、宣传推广等方面都已达到了相当高的竞争能力。在这种背景下，任何一家新企业或者新的品牌，要想在这片红海中打拼出一片新天地，虽然并非绝对不可能，但其难度可想而知。

在这样的市场环境中，毫无日化产品销售经验和渠道的云南白药，却推出了一支售价高达20多元的牙膏与“洋牙膏们”竞争，在许多人看来，接近于“不可能的任务”。毕竟，从价格区间来看，中国市场上的牙膏价格一般在3～8元之间，12元以上的牙膏就已属于高端产品了。

然而，白药牙膏硬是完成了这项“不可能的任务”。2004年第四季度，白药牙膏在云南开始试销，在没有进行大量宣传推广、同时销售渠道也主要限于药店的情况下，单季度单省的销售额便突破200万元。初战告捷，令白药人大为振奋。2005年，白药牙膏向全国铺开，当年销售额即达到8000万元，年增长40倍。2006年，这个数字达到2.2亿；随后几年，销售额依然保持快速增长状态，到2008年，销售额已达到5个亿。

奇迹的背后

白药牙膏给我们留下最深刻印象的，其实并非其在短短几年之内便取得了11亿元的销售额、利润达一亿的惊人业绩，令我们更为惊讶的是，“白药牙膏项目整个启动投资仅为数百万元，主要是一些产品研发费用和试销费用。以后的投资主要来自前面盈利的滚动投入”(云南白药董事长王明辉语)。若按40倍市盈率计算，云南白药来自白药牙膏业务的市值增长为40亿，也就是说，云南白药仅以数百万的投资便在短短几年内获得了40亿的价值回报。这样的高回报率，真可以算得上一个商业奇迹。那么，奇迹究竟是怎样诞生的呢?

独特精准的产品定位

在白药牙膏上市之前，云南白药的团队经过调研，发现传统牙膏解决的大多是牙齿的问题，即注重防蛀、清洁和美白的作用，而很少关注口腔健康问题。然而，中国90%的成年人都有不同程度的口腔问题。无论是专业的医学统计数据还是白药牙膏的策划公司的调研，都发现随着饮食习惯的改变(麻、辣、烫)和工作压力的增大，口腔溃疡、牙龈肿痛、出血、萎缩等口腔问题正快速蔓延。这些口腔“小问题”虽然不足以去医院，却极大困扰了人们的情绪，由此产生了潜在巨大的针对口腔问题的消费需求。

这些传统牙膏所不能解决的、又存在巨大潜在需求的“空白点”，恰恰是云南白药牙膏能填补的优势点。云南白药作为中国仅有的三个中药绝密品种，已被实践证明具有极好的止血化淤等功效。借助白药的核心技术，云南白药牙膏不但对牙龈出血效果显著，而且能有效防治口腔溃疡、牙龈肿痛、牙龈萎缩、牙龈炎、牙周炎、口臭、蛀牙等常见口腔问题。相比于一般的草本汉方牙膏，云南白药因属于国家中成药绝密配方，白药牙膏独含云南白药六大活性因子，具有“一修二养三提高”的功效(“修”是指修复口腔损伤和减轻炎症；“养”是指云南白药活性成分能从根本上提高牙龈和口腔组织的营养供给能力，达到营养和保健牙龈和口腔的作用；“提高”是指提高口腔整体健康的目的)，这些独特卖点在同类产品中显得出类拔萃。因此，自面世以来，白药牙膏便成为人们解决口腔问题的首选产品。

借力百年品牌快速占据消费者心智

一切营销活动的最终目的，是要占据消费者心智，建立起消费者对产品的认知度和忠诚度，进而促进产品销售。

云南白药百年品牌的影响力，使得白药牙膏刚一面世，便在消费者心智中占据了独一无二的地位。1902年，云南名医曲焕章根据明、清流传于云南民间的中草药物，创制出具有止血止痛、活血化瘀、解毒消肿、防腐生肌的“曲焕章百宝丹”。这个功效奇特的产品一经问世，就因其独特疗效被广为称许、口碑相传，并在历次革命战争中救死扶伤，发挥了重大作用。1995年，云南白药被评为国家中药一级保护品种，配方属于国家机密，为中国仅有的三个中药绝密品种之一。自白药创始以来，民间几乎已经形成了“白药即是止血、止血首选白药”的认知。因此，当云南白药把白药的止血化淤功效移植到白药牙膏时，消费者便很自然地接受了其产品特性和理念，并带动白药牙膏销售。

虽然以药品名称来命名牙膏，在一定程度上对品牌形象塑造带来了某些障碍和挑战(例如消费者可能认为这是药品而非快速消费品)，但云南白药显然更看重百年品牌在降低品牌认知阻力方面的价值。利弊相权，促使云南白药最终采用“云南白药”作为其牙膏的品牌。相比之下，虽然一些汉方草本牙膏也试图推出治理口腔炎症的类似产品，但由于不具备云南白药如此强的消费者认知价值，暂时还无法撼动白药牙膏在该领域的优势地位。不过，云南白药也意识到了过分强调白药品牌所带来的可能的负面效应。针对更年轻、以预防为主和对药品敏感的用户，白药牙膏则采用了另一个品牌“金口健”，以便淡化药品色彩，增强时尚和快速消费品的形象。

“高价值、高价格、高端形象”的“三高”营销策略

在借助云南白药百年品牌、推出极具针对性的蓝海产品之后，云南白药的下一个决策是采取怎样的4P组合来营销白药牙膏的?在这个策略选择上，云南白药经过反复研讨，最终决定采取“高价值、高价格、高端形象”的“三高”营销策略。高价值的定位，既是云南白药牙膏自身技术含量的体现，也是制



药企业对产品质量严格要求的必然结果。白药作为仿科领域的旗帜性产品，注定与其相关的衍生产品不能走低端路线，否则有可能危及到云南白药本身的品牌定位和价值。而制药企业的文化基因里，天生就有对品质的严格要求，毕竟制药企业从事的是与生命健康有关的业务，来不得半点马虎和忽悠。自然地，当他们涉足日化产品时，也将这种文化基因带入了新产品开发中。这一切，都决定了白药牙膏只能走高价值路线。

高定价则是确保该项目良性发展的必然要求。由于白药牙膏的高价值定位，自然将极大抬高产品成本。通过年报里披露的有关财务数据，我们推算出云南白药牙膏的单位生产成本应该不低于零售价的40%，考虑到还需要支付营销费用和给中间商的折扣，显然只能走高价格路线。同时，由于该产品针对的是对口腔健康要求较高的人群，其收入水平较高，价格弹性较低，高价也不会导致大幅度的目标客户流失。

当然，对云南白药来说，这种高举高打的定价策略，也具有重要的溢价基础。从国外的消费趋势来看，护理型牙膏已经渐成主流，中国的高端消费者也具有了接受“护理”概念的基础。此外，在功能方面，白药牙膏能够防治牙龈出血，治疗口腔疾病；在心理方面，白药牙膏为消费者带来的满意度、舒适性、可靠性和品牌信任度，这都是其能制定高价的重要基础。

配合“高价值、高价格”的产品定位，云南白药在产品推广上也一以贯之地努力塑造“高端形象”。2008年1月，白药牙膏以濮存昕为形象代言人的广告在中央电视台播出。同云南白药气雾剂、云南白药酊一样，白药牙膏的代言人也是经过云南白药高层慎重考虑才决定的。云南白药决策层显然认为濮存昕的形象与云南白药的形象定位高度一致。“濮存昕在大众心中，不仅具有广泛的知名度和极好的美誉度，他还是北京人民艺术剧院副院长、全国政协委员，这种身份会使他更重视自己的声誉。选他作为白药牙膏的代言人，就不会担心我们的品牌形象受到影响。”白药牙膏事业部副总经理黄卫东说。

同时，为了彰显白药牙膏的独特功效，白药牙膏除了利用传统的大卖场进行销售外，还特意通过药房渠道进行销售。一般而言，能够进入药房的产品或多或少都具有一定的疗效，此举进一步强化了白药牙膏具有独特功效的高端形象。

在白药牙膏发展历程中，还有一段至今仍为白药人所津津乐道的故事。2005年7月，一位国家领导人到云南白药视察时，对云南白药的创新深表赞同，他发现白药牙膏正是理想的中秋礼品：它既具有高价值，体现了对老干部和老党员健康的关怀，同时20元左右的价格作为礼品也比较适合。于是，决定将白药牙膏带回北京，作为中秋礼物送给老同志们。此时，白药牙膏还没有进入北京市场，不知从哪里听到消息的经销商们临时从其他地区采购白药牙膏进入北京。2005年秋天，北京市场上的白药牙膏零售价一度达到50元一支。此举令白药牙膏一举进入最难打开局面的北京市场，并顺利奠定高端品牌形象。

【案例思考】

论述云南白药品牌对云南白药牙膏的成功启示。



本章小结

品牌是形式产品的重要组成部分，包括品牌名称、品牌标志，商标是品牌的法律术语。品牌的基本功能是区分不同企业的同类产品。品牌资产反映在消费者有关品牌的想法、感受以及行动的方式上，同样它也反映品牌为公司所带来的价格、市场份额以及盈利能力。本章介绍了品牌资产评估器、BRANDZ、Aaker模型和品牌共鸣模型四种品牌资产模型。企业的品牌策略包括品牌有无策略、品牌归属策略、品牌统决策、品牌延伸策略和品牌重新定位策略。



习　题

一、单选题

1. 品牌中可以用语言称呼——即能发出声音的部分叫作(　　)

A. 厂牌　B. 品牌名称　C. 品牌标记　D. 商标

2. 企业的几大类产品使用同一品牌，这种决策是(　　)

A. 统一的个别品牌　B. 个别品牌　C. 统一品牌　D. 个别的统一品牌

3. 企业将产品大批量卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去，这种策略叫作(　　)

A. 生产者品牌　B. 销售商品牌　C. 第二者品牌　D. 个别品牌

4. 某家化企业在销售洗发精的基础上，推出同一品牌牙膏等产品，采取的是(　　)

A. 统一品牌策略　B. 个别品牌策略　C. 品牌延伸策略　D. 多品牌策略

5. 商标是企业的(　　)

A. 版权　B. 商业秘密　C. 无形资产　D. 有形资产

6. 品牌最基本的含义是品牌代表着特定的(　　)。

A. 消费者类型　B. 文化　C. 利益　D. 商品属性

二、多选题

1. 品牌是一个集合概念，它包括(　　)。

A. 商标　B. 包装　C. 品牌名称
D. 标签　E. 品牌标志

2. 品牌统分策略包括(　　)

A. 统一品牌策略　B. 销售者品牌　C. 个别品牌策略
D. 分类品牌　E. 企业名称加个别品牌策略

3. 品牌对于卖主的好处有(　　)

A. 可使卖主易于管理订货
B. 使卖主有可能吸引更多的品牌忠诚者
C. 注册商标可使企业的产品特色受到法律保护，防止别人模仿、抄袭
D. 有助于市场细分
E. 有助于树立良好的企业形象

4. 企业的家族品牌决策有(　　)

A. 个别品牌名称
B. 统一品牌名称
C. 各大类产品单独使用不同的品牌名称
D. 企业名称与个别品牌名称并用
E. 不使用品牌

三、判断题

1. 不同产品采用不同品牌比所有产品采用同一品牌风险要大。(　　)
2. 品牌与商标的区别在于前者是一个商业名称；后者是一个法律名称。(　　)
3. 对于企业来说，使用自己的品牌比使用中间商的品牌费用要多。(　　)
4. 品牌有助于提高购买者的效率。(　　)



5. 搞好产品的包装，可增加商品的价值。 ( )

6. 联想计算机中的“联想”二字是品牌名称。 ( )

7. 法律保护的商标权是有时间限制的，世界各国对此的法律规定是相同的品牌资产通过为消费者和企业提供服务来体现其价值。 ( )

8. 品牌的实质是卖者对交付给买者的产品特征、利益和服务的一惯性的承诺。 ( )

9. 凡在市场上有一定知名度商标都可以申请认定驰名商标。 ( )

10. 品牌资产常常在利用中增值。 ( )





第11章 价格策略

教学目标

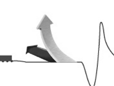
明确制定价格的具体步骤；掌握修订价格的具体策略；明确价格变更的条件、顾客和竞争者对它的反应。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
制定价格	了解制定价格的一般步骤	影响定价的主要因素
修订价格	掌握常用的价格策略	确定基本价格的一般方法
变更价格	掌握价格变更的方法以及市场对价格变动的反应	价格调整的原因

基本概念

成本导向定价；需求导向定价；竞争导向定价；折扣定价；地区定价；声望定价；差别定价；撇脂定价；渗透定价；尾数定价；招徕定价



引　　例

一幅画到底值多少钱

在比利时的一间画廊里，一位美国画商正和一位印度画家在讨价还价，争辩得很激烈。其实，印度画家的每幅画底价仅在10～100美元之间。但当印度画家看出美国画商购画心切时，对其所看中的3幅画单价非要250美元不可。美国画商对印度画家敲竹杠的宰客行为很不满意，吹胡子瞪眼睛要求降价成交。印度画家也毫不示弱，竟将其中的一幅画用火柴点燃，烧掉了。美国画商亲眼看着自己喜爱的画被焚烧，很是惋惜，随即又问剩下的两幅画卖多少钱。印度画家仍然坚持每幅画要卖250元。从对方的表情中，印度画家看出美国画商还是不愿意接受这个价格。这时，印度画家气愤地点燃火柴，竟然又烧了另一幅画。至此，酷爱收藏的画商再也沉不住气了，态度和蔼多了，乞求说“请不要再烧最后一幅画了，我愿意出高价买下。”最后，竟以800美元的价格成交。

引例点评：价格是公司经营者最重要的决策之一，是市场营销组合中唯一为公司提供收益的因素，是市场竞争中的一种重要手段。在大多数情况下，就商品型产品而言，价格一直是购买者选择的主要决定因素。确定合理的定价和价格政策，是各类公司经营者面临的具有现实意义的重大策划课题。

本章系统将阐述价格制定的方法与步骤，介绍企业修订价格的方法，讨论价格变更以及市场对价格变更的反应。

企业的价格策略是市场营销组合中最活跃的因素，是竞争的主要手段，受多因素的综合影响，关系到企业营销目标的实现。它直接关系到产品能否为消费者所接受，企业市场占有率的高低及利润的多少。因此，在日益激烈的市场竞争中，要充分认识到价格策略在营销组合中的地位和作用，合理制定企业的定价目标和程序，深刻认识影响定价的各种因素，科学地运用基本的定价策略和方法。在营销管理中，价格决策涉及3个方面问题：一是如何定价，这主要是对企业新营销的产品；二是修订价格，即根据不同细分市场情况，对标准价格进行修改以成为在一个细分市场能具体和实际执行的价格；三是变动价格，即当环境因素、营销条件、营销目标变化时，对价格进行调整，包括发起降价或提价。

11.1　制 定 价 格

当企业研发出一种新产品，或将原有产品引入新的分销渠道、新的地区，或者决定新合同投标时，企业都必须制定价格。企业在制定其价格政策时，必须考虑许多因素。图11.1是制定价格的6个步骤。

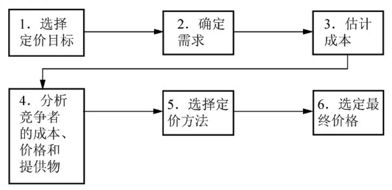


图11.1　制定价格步骤

11.1.1 选择定价目标

企业必须首先决定它的产品定位。一个企业对它追求的目标越是清楚，制定价格就越容易。一个企业通常通过制定价格来追求以下目标。

(1) 维持生存：如果企业遇上生产力过剩或激烈竞争或者要改变消费者的需求时，它们要把维持生存作为其主要目标。生存是一个短期目标，从长期来看，企业必须学会如何创造价值和应对绝境。

(2) 当期利润最大化：许多企业想制定一个能达到最大当期利润的价格，它们估计需求和成本，并据此选择出一个价格，这个价格能产生最大的当期利润、现金流量或投资回报率。如果过分强调当前的表现，就会忽视其他营销组合变量的作用、竞争者的反应和价格上的法律限制等，从而牺牲了企业的长远利益。

(3) 市场份额最大化：企业往往认为销售量越高，产品和单位成本就越低，长期利润就越高。它们假定市场对价格是敏感的，并把价格定得尽可能低。下列因素有利于企业制定低价：市场对价格非常敏感，低价可刺激市场份额进一步扩大；随着生产经验的积累，生产和分销成本将会降低；低价抑制了现实的和潜在的竞争对手进入市场，进而达到市场份额最大化。

(4) 最大市场撇脂：许多企业喜欢制定高价来"撇脂"市场。如索尼1993年推出一台28英寸高清电视机需要6000美元，而在2007年一台40英寸的索尼高清电视机只需要1200美元。符合下列条件，企业的市场撇脂定价容易奏效：顾客的人数足以构成当前的高需求；小批量生产的单位成本不至高到无法从交易中获得好处的程度；开始的高价未能吸引更多竞争者进入；高价有助于树立优质产品的形象。

(5) 产品—质量领先：一个企业致力于树立在市场上成为产品质量领袖地位的目标。许多品牌都想成为"买得起的奢侈品"，它们被认为具有很高的质量、品位和地位，价格虽高但没有超出消费者的购买能力。

(6) 其他目标。如最高当期收入：有些企业建立一个最高销售收入的价格。



定价策略：部分是艺术，部分是科学

对一家公司来说最难办的事情之一就是给一种产品或服务制定适当的价格。

在定价方面，你的相对竞争处境、你的有关产品或产品种类的战略目标，以及产品在自身生命周期中所处的阶段，这些都是重要的宏观决定因素。

如果你的主要战略目标是提高盈利能力，而不是增加市场份额，则你就不宜杀价，而是应当寻求那些愿意接受你的要价的顾客所占的市场部分，而不要为了吸引更大市场部分而降低价格。在竞争激烈的市场上，既要使利润最大化，又要获得最大限度的市场份额，这十分不合乎实际的期望。

在网络浏览器市场上，微软公司将其"因特网探索者"产品白白赠送。对扩大市场份额来说，这是一种所向披靡的战略。网景公司过去拿自己的浏览器卖钱，现在则为了生存而将其免费提供。

显然，必须记住的不仅有交叉补助，而且还有短期和长期的目标。如果赠送一种产品有助于今后为其他产品建设顾客基础，则短期的轰动效应可能会使你在长期里获得很大收益。



你的主要目标是使顾客满意吗？你是否认为满意的顾客将会形成市场份额和利润？如果是这样，那么定价的含义就是对顾客采取长期观点，在一个较长时期里实现利润。

谁是你的顾客？你若不能明确回答这个问题，你不能阐明合理的定价策略。营销的基本要素是明白你所追求的是谁(市场分割和选定目标)、你如何追求他们(找准位置)和你应当使用什么工具(包括定价在内的营销混合)。

资料来源：美国西北大学营销学教授克里什纳莫蒂“定价：部分是艺术，部分是科学”，英国《金融时报》，2001.9.28。

11.1.2　确定需求

1. 影响价格敏感度的9个因素

(1) 独特价值效应：产品越是独特，顾客对价格越不敏感。

(2) 替代品知名效应：顾客对替代品知之越少，他们对价格的敏感性越低。

(3) 难以比较效应：如果顾客难以对替代品的质量进行比较，他们对价格就不敏感。

(4) 总开支效应：开支在顾客收入中所占比重越小，他们对价格的敏感性越低。

(5) 最终利益效应：开支在最终产品的全部成本的费用中所占比例越低，顾客的价格敏感性越低。

(6) 分摊成本效应：如果一部分成本由另一方分摊，顾客的价格敏感性就低。

(7) 积累投资效应：如果产品与以前购买的资产合在一起使用，顾客对价格不敏感。

(8) 价格质量效应：假设顾客认为某种产品质量更优、声望更高或是更高档，他们对价格的敏感性就越低。

(9) 存货效应：顾客如无法储存商品，他们对价格的敏感性就低。

2. 估计需求趋势的方法

(1) 第一种方法是统计分析法。用统计方法分析过去的价格，销售数量和其他因素的数据来估算它们之间的关系。这种数据分析可以是纵向的(随时间变化)或横向的(在同一时间不同的地点)。建立合适的模型和用适当的统计技术来处理数据需要相当高的技能。

(2) 第二种方法是价格实验法。贝内特和威尔金森利用一种在商店内估算需求线的方法，在一个折扣商店里系统地变动几个销售产品的价格，并观察其结果。用这种方法反复地在相类似地区变化不同的价格，研究价格是怎样影响销售的。

(3) 第三种方法是询问判断法。询问购买者在不同的价格水平，会买多少产品。这种方法的主要问题是在购买者认为价格较高时会降低他们的购买愿望，这迫使公司不能制定高价格。

3. 需求的价格弹性(Price Elasticity of Demand)

在下面这几种情况下，需求只有很小的弹性。

(1) 代用品很少或没有，或没有竞争者。

(2) 买者对较高的价格不敏感。

(3) 买者对改变他们的购买习惯和寻找较低价格表现迟缓。

(4) 买者认为由于质量改进，正常的通货膨胀和其他一些因素，该较高的价格是公道的。

11.1.3 估计成本

1. 成本的类型

(1) 固定成本。指在既定生产经营规模范围内，不随产品种类及数量的变化而变化的成本费用。包括：照明空调、产品设计、市场调研、管理人员工资等项支出。

(2) 变动成本。指随产品种类及数量的变化而相应变动的成本费用。包括：原材料、原料、运输、储存支出及生产工人工资、部分市场营销费用。

(3) 总成本。指全部固定与变动成本费用之和。定价时要使总成本费用得到补偿，这就要求价格不能低于平均成本费用。

(4) 平均成本。即单位产品的平均成本费用。价格不能低于平均成本费用，这仅是获利的前提条件。平均成本费用＝总成本费用/总产量。

为了明智地定价，管理层必须了解不同的生产水平下，其成本是怎样变化的。

2. 差别营销报价的成本行为

今天的企业努力使它们的报价和合同条款适应不同的购买者。因此，制造商对每个零售商渠道的成本不一样，其利润也就不同。为了估算不同零售商的实际盈利水平，该制造商必须应用基于活动的成本(Activity-Based Cost)会计，而不是标准成本会计。

3. 目标成本法

用市场研究方法确定一个新产品的开发设计功能。然后，根据销售诉求和竞争价格确定该产品的定价。从价格中减去设计毛利，而该目标成本是必须达到的。然后，检查每一个成本项目——设计费、工程费、制造费、销售费等，并把它们分解为进一步的细目。他们考虑的是调整细目，减少功能和降低供应商成本的方法。其整个目标是使最后的成本项目在目标成本之内。

11.1.4 分析竞争者成本、价格和提供物

在由市场需求和成本所决定的可能价格的范围内，竞争者的成本、价格和可能的价格反应也在帮助企业制定它的价格。企业需要对它的成本和竞争者的成本进行比较，以了解它有没有竞争优势。公司还要了解竞争者的价格和提供物的质量。

一旦公司知道了竞争者的价格和所提供的东西，它能够利用它们作为制定自己价格的一个起点。如果企业提供的东西与一个主要竞争者提供的东西相似，那么企业必须把价格定得接近竞争者，否则就要失去销售额。倘若企业提供的东西是优越的，企业索要的价格就可比竞争者高。然而，企业必须知道，竞争者可能针对本企业的价格做出反应。

11.1.5 选择定价方法

依据需求表、成本函数、竞争者价格，企业就可以选定一个价格了。产品成本规定了企业定价的底线，竞争者的价格和替代品的价格提供了企业在制定价格时必须考虑的标定点，企业独特的产品特点是其定价的最高限度。



企业通过考虑在这3种因素中的一个或几个来选定定价方法以解决定价问题。企业可以选择的定价方法有：成本加成定价法、目标利润定价法、认知价值定价法、通行价格定价法、密封投标定价法。

1. 成本加成定价法

在产品的成本上加一个标准的加成，是最基本的定价方法。

例如，一个厂商期望的成本和销售额如下：变动成本10元，固定成本300000元，预计单位销售量50000件。

该制造商的单位成本：

单位成本＝变动成本＋固定成本/单位销售量＝10＋300000/50000＝16元

现在该制造商想要在销售额中有20％的利润加成。其加成价格为：

加成价格＝单位成本/(1－销售额中的预计利润)＝16/(1－0.2)＝20元

加成率有两种：一是加成(毛利)率由“毛利(加成)/售价”得到；二是加成(毛利)率由“毛利(加成)/进货成本”得到。

用成本加成定价法来定价是否符合逻辑，答案是否定的。任何忽视当前的需求、认知价值和竞争关系的定价方法都不大可能制定出一个最适宜的价格。

但成本加成定价法仍被普遍应用，原因是：卖方对成本比对需求能做出更多的肯定。把价格同成本结合在一起，卖方可以简化他们自己的定价任务；当需求变化时，他们无须频繁地调整价格。

当行业的所有企业都使用这种定价方法时，他们的价格就会趋于相似。因而价格竞争就会减少到最小。如果他们在定价时注意需求的变化，那么价格竞争就不可能减少到最低。

许多人感到成本加成定价法对买方和卖方来讲都比较公平。在买方的需求变得急迫时，卖方不利用这一有利条件谋求额外利益，而仍能获得公平的投资报酬。

2. 目标利润定价法

企业试图确定这样一个价格：它能带来企业正在追求的利润。

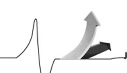
假设上述制造商在企业中投资100万元，想要制定能获得20％投资收益的价格，即20元，下列公式可求出目标利润价格。

目标收益价格＝单位成本＋(目标利润×投资成本)/销售量
＝16＋0.2×1000000/50000＝20元

但如果销售量达不到50000件怎么办？这家制造商可绘制一张保本图(Break-Even Chart)，如图11.2，以便了解在其他销售水平上会发生什么情况，不论销售量是多少，固定成本总是300000元。

总收入曲线和总成本曲线在30000单位处相交，这就是保本点，保本点销售量计算公式如下。

保本销售量＝固定成本/(价格－变动成本)＝300000/(20－10)＝30000件



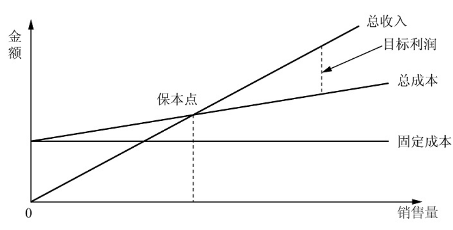


图 11.2 目标收益定价

3. 认知价值定价法

日益增多的公司把它们的价格建立在产品的认知价值的基础上。他们明白，作为定价的关键，不是卖方的成本，而是买方对价值的认知。

认知的价值由很多因素构成，包括顾客对产品功用的预期、分销渠道、产品质量、售后服务和其他软件方面的标准，如供应商的声誉和可信度等。进一步地说，不同顾客对于上述各个因素的重视程度是不同的，有些顾客看重价格，有些顾客看重价值，而有些顾客比较忠诚于品牌。针对不同的顾客群，企业需要制定不同的价格策略。

例如，卡特彼勒的经销商能向顾客解释为什么卡特彼勒的拖拉机贵于竞争者。它可能定价一台拖拉机为 100000 美元，虽然竞争者同样的产品定价为 90000 美元。

90000 美元拖拉机的价格，这仅是相当于竞争者的价格。

3000 美元为卡特彼勒产品优越的耐用性增收的溢价。

3000 美元为卡特彼勒产品优越的可靠性增收的溢价。

3000 美元为卡特彼勒优越的服务增收的溢价。

2000 美元为卡特彼勒零配件的较长期的担保增收的溢价。

以上共 11000 美元，包括一揽子价值的价格。

－10000 美元为折扣额。

100000 美元为最终价格。

认知价值定价法的关键在于提供并向潜在顾客展示比竞争者更高的价值。最基本的是，企业要了解顾客的价值取向和顾客的决策过程。

4. 边际成本定价法

边际成本是指每增加或减少单位产品所引起的总成本的变化量。边际成本定价法又称边际贡献法，其基本思想是只考虑变动成本，不考虑固定成本，以预期的边际贡献补偿固定成本并获得盈利。采用边际成本定价法时是以单位产品变动成本作为定价依据和可接受价格的最低界限。在价格高于变动成本的情况下，企业出售产品的收入除完全补偿变动成本外，尚可用来补偿一部分固定成本，甚至可能提供利润。其公式为：

单位产品价格＝单位产品变动成本＋单位产品边际贡献



其中单位产品边际贡献是指企业增加一个单位的销售，所获得的收入减去边际成本的数值。边际贡献＝销售收入－变动成本，若边际贡献大于固定成本，企业就有盈利；若边际贡献小于固定成本，企业就会亏本；若边际贡献等于固定成本，企业盈亏平衡。只要边际贡献≥0，企业就可以考虑生产。这种定价方法适合于企业存在生产能力过剩、市场供过于求等的情况。

5. 随行就市定价法

随行就市定价法，又称流行水准定价法，是指在一个竞争比较激烈的行业或部门中，某个企业根据市场竞争格局，跟随行业或部门中主要竞争者的价格，或各企业的平均价格，或市场上一般采用的价格，来确定自己产品的价格的方法。即企业按照行业的平均现行价格水平来定价。采用随行就市定价法，企业就不必去全面了解消费者对不同价差的反应，也不会引起价格波动，从而为营销、定价人员节约了很多时间。

在这几种情况下往往采取随行就市定价法：(1)难以估算成本；(2)主要适合同质产品市场，其目的是为了与同行业企业和平共处，避免发生激烈的竞争；(3)如果另行定价，很难了解购买者和竞争者对本企业的价格的反应；(4)在完全竞争与寡头竞争的条件下，这种定价方法经常使用。

但值得注意：这种定价法以竞争对手的价格为依据，并不否认本企业商品的成本、质量等因素对价格形成的直接作用。

6. 拍卖定价法

拍卖定价法是由卖方预先发表公告，展示拍卖物品，买方预先看货，在规定时间公开拍卖，由买方公开叫价，不再有人竞争的最高价格即为成交价格，卖方按此价格拍板成交。拍卖式定价越来越被广泛地使用，其作用之一是处置积压商品或旧货。有以下三种主要的拍卖形式。

(1) 英国式拍卖：一个卖方和多个买方，是一种加价拍卖方式。卖方出示一个商品，买方不断加价竞标，直到达到最高价格。英国式拍卖经常被用来出售古董、家畜、不动产和旧设备、车辆。

(2) 荷兰式拍卖：一个卖方多个买方，或者一个买方多个卖方，是一种降价拍卖方式。在一个卖方多个买方情况下，拍卖人宣布一个最高的价格然后逐渐降低价格直至出价人接受为止；在一个买方多个卖方情况下，买方宣布他想买的商品，多个卖方不断压低价格以寻求最后中标。每个卖方都能看到当前最低价格，从而决定是否继续降价。

(3) 封闭式投标拍卖：供应商只能提供一份报价，并且不知道其他人的报价如何。供应商不会低于自己的成本报价，但是考虑到可能失去订单也不会报得太高。政府部门经常利用这种方法采购。

竞争的定价法也支配一些对工程进行投标的企业。企业定价的基点与其说是依赖对企业成本或需求的密切联系，不如说是取决于预期的竞争者将制定怎样的价格。某企业想要赢得某个合同，就需要他制定比其他企业较低的价格。同时，公司不能将价格定得低于成本，以致恶化它的地位。

表11－1是一个供应商密封投标报价的例子，他只能提供一份报价，并且不知道其他

人的报价。一般情况下，他会选择期望利润为216万元的报价方案。

表11-1 供应商密封投标报价实例

公司的投标/万元	公司的利润/万元	投标中标率/假定	期望利润/万元
9500	100	0.81	81
10000	600	0.36	216
10500	1100	0.09	99
11000	1600	0.01	16

11.1.6 选定最终价格

企业在考虑经营目标、需求、成本、竞争者的基础上，利用前述定价方法选定最终的价格范围。在最后确定价格时，还应该考虑下列因素。

(1) 心理定价法：如许多顾客把价格作为是质量的指标，还有顾客的参考价格因素(参考其他同类产品价格)，价格尾数效果等。

(2) 其他营销因素对价格的影响：品牌因素、产品质量、促销方式、渠道因素(在高级的购物环境必须设定高价)等。

(3) 公司定价政策：拟定的价格必须与公司的定价政策保持一致。

(4) 价格对其他各方的影响：企业必须了解其他方面对定价的反应，如经销商、供应商、推销人员、竞争者、顾客、公众以及政府的反应。在定价时应避免共谋定价、欺骗定价、价格歧视、掠夺定价等。



eBay

伊朗裔法籍移民皮埃尔·奥米迪亚(Pierre Omidayar)创立了eBay，帮助他的女朋友出售和交易她的贝滋(Pez)糖果售卖机。很快这个网站就成长为更大型的拍卖网站，消费者可以在这里拍卖棒球卡和芭比娃娃等收藏品。很快小企业发现通过eBay可以使他们很便捷地接触到消费者和其他企业。大公司则将它视为销售大量滞销存货的好机会。

通过帮助买家得到最佳价格，并让他们决定他们愿意支付的价格，eBay发起了一场定价革命。顾客拥有了选择价格的权利，而网站的效率和广泛的影响范围又让卖家获得了很高的利润。

2006年eBay在36类商品中所得到的总收入达到60亿美元。网站拥有2.22亿注册用户，每月有4300万次访问量。超过100万的会员通过该网站谋生。但是，eBay自身并不购买任何存货或商品。它从拍卖交易中收取费用，在交易达成时收取1%到5%的交易额作为佣金，形成它的收入来源，而各企业获得40%的利润率。eBay的业务已延伸到其他各类产品，从船只、汽车、旅行、车票到保健、美容、家居和园艺，收藏品的交易额现在只占eBay总销售额的13%。

顾客的信任是eBay取得成功的关键因素。通过每次交易后的反馈，它追踪并展示了卖方和买方的信誉度。通过“顾客的声音”方案，大量的顾客在eBay做出重要决策时都可以发表自己的意见。每隔几个月eBay就会邀请十几个买家和卖家，询问他们关于网站的使用情况和eBay需要改善的地方。eBay每周



至少召开两次长达一小时的电话会议，对网站的新特色或政策等进行民意调查。其结果是用户(eBay的顾客)感觉像主人，他们有动力帮助公司开辟新的领域。

虽然eBay是拍卖网站起家，但是它也提供固定价格“立即购买”的选择，以满足那些不想等待拍卖且愿意支付卖方所定价格的顾客。多年来，卖方和买方都将eBay视为产品市场价值的一个非正式指南。消费者、商人甚至拥有新产品的公司，如果想知道从复印机到新的DVD播放器的各种产品的现行价格，都可以到eBay试试。

eBay现任首席执行官梅格·惠特曼(Meg Whitman)认为eBay在2002年对贝宝(PayPal)在线支付业务的收购、2005年对Skype互联语音和视频通讯服务的收购，都极大地增加了公司的拍卖能力和收入来源。eBay的买方和卖方可以通过Skype通话(为eBay带来收入)；Skype的用户又用贝宝支付电话费；并进一步促进贝宝的全球扩张成为国际巨头。一部分是国际交易场所，一部分是全球制造商和零售商的交流中心。

2007年兼并的在线比较购物网shopping.com、2005年租房网rent.com以及2007年收购的票务公司StubHub的在线票务服务业务都极大地增加eBay的多样性，但当eBay进行全球扩张，进入中国市场时，却遭到了来自(Google)的激烈竞争和其他新的挑战。eBay需要不断改进其在线交易市场以保持持久的成功。

11.2 定价策略

企业在营销活动中，对一个产品，不能只制定单一的价格，而是需要对不同的情况，如产品线中的不同品牌或产品项目、不同时间、不同的地区、不同的细分市场，以及进行不同的促销等，都有不同的价格。因此，在制定了标准价格的基础上，要针对不同市场情况与营销目的，对价格进行修订，产生一个可执行的价格。

11.2.1 折扣定价策略

折扣定价策略是企业为了鼓励顾客及早付清货款、大量购买、淡季购买而酌情降低基本价格的策略。

1. 现金折扣

现金折扣是企业给那些按约定日期付款或提前付款的顾客一定的折扣。

2. 数量折扣

数量折扣指企业根据购买数量的多少分别给予大小不同的折扣，以鼓励大量购买。

(1) 非累计数量折扣：指对在一次性购买或订货时，达到一定数量或金额的买主给予折扣优待(各大商场的促销买100元商品送50元的购物券)。

(2) 累计数量折扣：指在一定时期内，按照购货累计达到的数量和金额的大小给予不同的折扣。例如：报纸给当地零售商提供优待，凡一年内在该报刊登整版广告10次者，有10%减价优待，超过20次为15%，超过30次为20%。

3. 季节折扣

季节折扣指企业对在销售淡季购买产品的客户提供的价格优惠。

例如：旅行社和航空公司，在旅游淡季通常都给顾客一定的折扣优待。目的是使自己的设备能够充分利用，提高经济效益。

4. 功能折扣

功能折扣又称为贸易折扣，是制造商给某些批发商和零售商的一种额外折扣，促使他们执行某种市场营销功能。制造商常常根据各类中间商在市场营销中作用的不同，给予大小不同的折扣。按照美国的商业习惯，最普通的办法是按照价目表价格给予40%和10%的职能回扣。例如：制造商报价为400美元，零售商就应给批发商240美元(400－400×40%)，批发商应给制造商216美元(240－240×10%)。后一个价格以前一个为基础计算折扣。总之，给批发商的折扣较大，可使批发商乐于大量购买，并有可能开展转批业务；给零售商较大折扣，就使它有可能用低于价目表的价格出售商品，争取顾客。

5. 价格折让

(1) 以旧换新折让：企业收进顾客同类商品的旧货，在新货价格上给予折让。

例如：一台新洗衣机800元，顾客交回本企业生产的旧洗衣机仍值200元，那么再付600元就可购新货。

(2) 促销折让：制造商给予参加其促销活动的中间商的一种减价。

例如：一个零售商在电视上刊登某个牌子的服装广告，这家服装厂因此为他支付一定比例的广告费用。

11.2.2 地区定价策略

1. FOB原产地定价

FOB原产地定价指买方按照出厂价格购买某种产品，卖方只负责将产品运到产地某种运载工具上交货，由买方承担其后所发生的全部费用和风险。原地交货定价法，使企业能有一个统一的出厂价格，对于上门采购的买主，报价方便。对所有的顾客来说，公平地分摊了产品运输费用。但企业将没有统一的订单价格，对于外地询价的买主，须根据其距离远近给以不同报价。因此，对于距离较远的买主，就将是实行高价位的卖主，不利于与顾客距离较近的竞争对手进行竞争。在现代大生产条件下，企业一般都远离其产品主要消费地，所以，这种定价方法在现代营销活动中采用得并不多。

2. 统一交货定价(邮资定价)

统一交货定价指企业对于卖给不同地区顾客的产品均按照厂价加平均运费定价。这种定价，比较有利于企业维持一个统一的全国广告价格和对所有的销售人员和经销商进行价格管理。但是，对于距离较远的买主来说，得到了一个运费补贴；而对于距离较近的买主来说，则额外支付了较多的运费，因此，对于争取离企业较近的顾客不利。

日本人盛行穿布袜子，石桥便专门生产经销布袜子。当时由于大小、布料和颜色的不同，袜子的品种多达100多种，价格也是一式一价，买卖很不方便。有一次，石桥乘电车时，发现无论远近，车费一律都是0.05日元。由此他产生灵感，如果袜子都以同样的价格出售，必定能大开销路。然而当他试行这种方法时，同行全都嘲笑他。认为如果价格一



样，大家便会买大号袜子，小号的则会滞销，那么石桥必赔本无疑。但石桥胸有成竹，力排众议，仍然坚持统一定价。由于统一定价方便了买卖双方，深受顾客欢迎，布袜子的销量迭到空前的数额。

3. 分区定价

分区定价指卖主将市场划分为若干价格区，以每一个区域与卖主距离的远近分别制定不同的地区价格，在各区域内则实行统一定价。企业设立两个或两个以上的定价区域，在一个区域内，实行统一的价格，在不同的区域之间，实行不同的价格。区域定价法在顾客分担运费的合理性，介于上述两种方法之间，可以部分解决以上两种方法产生的一些矛盾。但是，对于处于两个区域边缘而落在高价区域的顾客来说，仍会产生价格不合理的感觉。

4. 基点定价

基点定价指卖主选定某些城市作为基点，然后按一定的厂价加上从基点城市到顾客所在地的运费来定价，而不管货实际上是从哪个城市起运的。有些公司为了提高灵活性，选定许多个基点城市，按照顾客最近的基点计算运费。

企业以某一城市为定价基点(企业本身可以在这个城市，也可以不在这个城市)，无论货物实际是从哪里运到该基点的，在基点，对所有的买主实行统一的价格。但由基点到顾客要求的交货地方，将视距离的远近，收取不同的费用。基点定价法，企业一般选取的定价基点是中心城市或是主要的商品集散地。因此，顾客或是企业产品的主要购买者，应该绝大部分离基点较近或者是愿意在基点接受货物。因此，对于绝大部分顾客来说，在运费等的负担上，不会产生太大的矛盾。但是基点定价法，可能造成对企业所在地顾客支付价格高的矛盾，不利于争取企业附近的顾客。同时，如果某一城市被更多的同行企业选为定价基点的话，易与“反垄断”立法发生冲突，即这种定价在企业普遍采用时，容易被视为有“价格同盟”的。

5. 运费免收定价

运费免收定价指为了减轻远地购买者的运费负担，保护市场占有率，由卖方负担一部分或全部运费。无论顾客距离远近，均由企业自己承担运费。这样，企业就能对所有的购买者实行相同的价格。企业只能希望通过扩大交易量的方法，来提高产出量，从而得到低于平均成本的企业营销成本来抵偿运费。承担运费定价法，对企业应付激烈的市场竞争，争取扩大市场占有率有利。但竞争对手往往视这种定价法为发起价格挑战的信号或行动。

11.2.3　心理定价策略

1. 声望定价

声望定价指针对消费者“价高质必优”的心理，对在消费者心目中享有声望，具有信誉的产品制订较高的价格。即如果顾客购买产品要求具有相应档次的话，那么，本来得到的产品价格是 95 元，可以定将其定为 100 元。据一些营销学者研究，化妆品的定价中，绝大部分顾客宁愿购买高价化妆品而不购买低价化妆品，因此经常会有商家将 10 元一瓶

的香水定价为100元一瓶的情况。

2. 尾数定价

尾数定价指保留价格尾数，采用零头标价，给人以便宜感和信赖感，往往会带来大量需求。如一商品定价是998元而不是1000元，使人感觉价格保留在较低档次，并感觉标价精确而便宜。一商品定价为1000元而不是998元，就使价格上升到较高一级档次，借以满足消费者高消费的心理。

3. 招徕定价

为促进商品销售，将价格定得低于价目表，甚至低于成本费用，以吸引顾客购买，并带动其他正常定价商品的销售。

11.2.4 差别定价策略

差别定价策略指企业按照两种或两种以上不反映成本费用的比例差异的价格销售某种产品或服务。

1. 顾客差别定价

企业按照不同的价格把同一种产品卖给不同的顾客。因职业、年龄、阶层等原因，顾客有不同的需求，企业定价时给予相应优惠或采用相应提高价格的策略。西方国家的许多博物馆制定的对学生和老人的票价较低，其他人则较高，我国目前对待老年人有很多优惠，乘公共汽车、参观各类展览馆均免费。

2. 产品形式差别定价

产品款式不同或型号不同则有不同的价格。例如：某企业生产两种电熨斗，一种比另一种仅多一个显示热度的小红灯，尽管两者成本的差额不到1元，但价格差异为5元。

3. 地点差别定价

同一种商品在不同地理位置的市场上定价有差异。在实际生活中，同一种商品在不同地理位置的市场上，其需求强度是不同的，因此可制定不同价格。我国传统出口产品茶叶、生丝、桐油、猪鬃等在国际市场上需求十分强烈，因此价格比国内高得多。

4. 销售时间差别定价

对于不同季节、不同时期甚至不同时间的产品或服务分别制定不同的价格。如长途电话、电报白天用户多所以定价高，晚上用户少所以定价低(21点以后半价，0点以后30%)。

5. 用途差别定价

顾客购买产品或劳务的用途不同，也给予不同定价，以鼓励某一方面需求的增长。如我国对工业用电和民用电、工业用水和民用水都定不同价格。

11.2.5 新产品定价策略

新产品定价关系到新产品能否顺利进入市场，企业能否站稳脚跟，能否取得较大的经



济效益。常见的新产品定价策略主要有三种，即撇脂定价策略、渗透定价策略和满意定价策略。

1. 撇脂定价策略

又称取脂定价策略，指新产品上市之初，将其价格定得较高，以便在短期内获取厚利，迅速收回投资，减少经营风险，待竞争者进入市场，再按正常价格水平定价。这一定价策略有如从鲜奶中撇取其中所含的奶油一样，取其精华，所以称为“撇脂定价”策略。

一般而言，对于全新产品、受专利保护的产品、需求的价格弹性小的产品、流行产品、未来市场形势难以测定的产品等，可以采用取脂定价策略，其优点表现为以下几点。

① 新产品上市之初，顾客对其尚无理性认识，此时的购买动机多属于求新求奇，利用较高价格可以提高产品身份，适应顾客求新心理，创造高价、优质、名牌的印象，有助于开拓市场。

② 主动性大，先制定较高的价格，在其新产品进入成熟期后可以拥有较大的调价余地，不仅可以通过逐步降价保持企业的竞争力，而且可以从现有的目标市场上吸引潜在需求者，甚至可以争取到低收入阶层和对价格比较敏感的顾客。

③ 在新产品开发之初，由于资金、技术、资源、人力等条件的限制，企业很难以现有的规模满足所有的需求，利用高价可以限制需求的过快增长，缓解产品供不应求状况，并且可以利用高价获取的高额利润进行投资，逐步扩大生产规模，使之与需求状况相适应。

④ 在短期内可以收回大量资金，用作新的投资。

撇脂定价策略也存在以下缺点。

① 高价产品的需求规模毕竟有限，过高的价格不利于市场开拓、增加销量。

② 不利于占领和稳定市场，容易导致新产品开发失败。

③ 高价高利容易引来大量的竞争者，仿制品、替代品迅速出现，从而迫使价格急剧下降。此时若无其他有效策略相配合，则企业苦心营造的高价优质形象可能会受到损害，失去一部分消费者。

④ 价格远远高于价值，在某种程度上损害了消费者利益，容易招致公众的反对和消费者抵制，甚至会被当作暴利来加以取缔，诱发公共关系问题。

2. 渗透定价策略

这是与取脂定价相反的一种定价策略，即企业在新产品上市之初将其价格定得较低，吸引大量的购买者，借以打开产品销路，扩大市场占有率，谋求较长时期的市场领先地位。

当新产品没有显著特色，竞争激烈，需求弹性较大时宜采用渗透定价法。优点是：①低价可以使产品迅速为市场所接受，并借助大批量销售来降低成本，获得长期稳定的市场地位；②微利可以阻止竞争对手的进入，减缓竞争，获得一定市场优势。缺点是：投资回收期较长，见效慢，风险大。

利用渗透定价的前提条件有：新产品的需求价格弹性较大、新产品存在着规模经济效益。对于企业来说，采取撇脂定价还是渗透定价，需要综合考虑市场需求、竞争、供给、市场潜力、价格弹性、产品特性，企业发展战略等因素。

3. 满意定价策略

满意定价策略，又称为适中定价策略：一种介于撇脂定价与渗透定价之间的定价策略，以获取社会平均利润为目标。它既不是利用价格来获取高额利润，也不是让价格制约占领市场，而是尽量降低价格在营销手段中的地位，重视其他在产品市场中更有效的营销手段，是一种较为公平、正常的定价策略。当不存在适合于采用取脂定价或渗透定价的环境时，企业一般采取满意定价。

优点：①产品能较快为市场接受且不会引起竞争对手的对抗；②可以适当延长产品的生命周期；③有利于企业树立信誉，稳步调价并使顾客满意。

缺点：虽然与取脂定价或渗透定价相比，满意定价策略缺乏主动进攻性，但并不是说正确执行它就非常容易。满意定价没有必要将价格定的与竞争者一样或者接近平均水平。与取脂价格和渗透价格类似，满意价格也是参考产品的经济价值决定的。当大多数潜在的购买者认为产品的价值与价格相当时，纵使价格很高也属适中价格。

11.2.6 产品组合定价策略

1. 产品大类定价

一组相互关联的产品定价(产品线定价)，在安排价格差额时应考虑：它们之间的成本差额、顾客对这些产品不同外观的评价、竞争者的价格。

2. 选择品定价

与主要产品密切关联的任意选择的产品定价，任选品定价较高，靠它独立盈利多赚钱。任选品定价较低，把它作为招徕生意的项目。例如：有的餐馆饭菜定价较低，以其销售收入抵偿经营开支；而酒水类定价较高，以此来赚钱。还有的餐馆饭菜定价较高，酒水类价格较低，以此来吸引爱喝酒的顾客。

3. 连带产品(互补产品)定价

必须和主要产品一同使用的产品定价，在市场经营中，很多企业往往把主要产品的价格定得较低，而把连带产品价格定得较高，如柯达公司就是这样，照相机价格低，而靠胶卷来赚钱。

4. 副产品定价

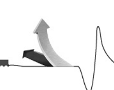
企业在生产过程中(石油、肉类、化工产品)往往有一些副产品，企业必须为这些副产品寻找市场。只要价格能抵偿副产品的储运费用开支即可。

5. 分部定价

服务性企业经常收取一笔固定费用，再加上可变的使用费。

6. 产品组合定价

企业以某一价格出售一组产品，这一组产品的价格低于单独购买其中每一产品的费用总和。



11.3　价格变更和对它的反应

由于各种营销环境因素不断变化，企业需要对已有的产品价格进行必要的调整和改变。即通常说的“提价”和“降价”。在营销管理中，需要对价格变动的时机、条件、竞争者可能对价格变动做出的反应等进行分析，才能保证价格变动达到预定的营销目标。

11.3.1　提高价格

1. 提价动因

通常情况下，提价能够增加收入，因此能够增加利润。但也存在一些非利润追求的提价因素，提价主要原因有以下几点。

(1) 成本提高。导致成本提高的原因很多，如通货膨胀、原材料短缺、生产技术改变、法律(如环保立法)改变等。一般而言，单个企业的成本提高，将不会构成可以支撑提价的理由；但是，行业性的成本提高，营销企业提价的可能性就存在了。

(2) 供不应求。在这种情况下，企业有足够的理由和市场基础可以提价。通过提价，可得到两个明显的提价好处：一是可以减轻市场对供给的压力；二是可以使企业迅速得到更多的回流资金和利润，以扩大供给能力。

(3) 通货膨胀。通货膨胀会造成企业成本增高，还由于货币贬值，减少企业的收入，企业通过提价来保持真实价值实现。因此，在通货膨胀期间，企业往往采取提高价格的办法来对付这种不正常的经营环境。

(4) 市场领先者发动提价。当市场领先者不论什么原因发动了提价，对于许多实行市场跟进策略的中小企业来说，就会跟随提价。当然，在这种情况下，企业提价也为了不改变与领先者所保持的竞争距离。

2. 提价策略

企业提价也是具有风险的，如果提价导致更多的目标顾客拒买产品，则提价的目的将很难实现，因此应根据不同的顾客情况和竞争企业反应情况，采用适当的提价策略。

1) 单步提价策略

企业一次就把产品价格提高到企业欲涨到的价位水平。操作上讲，这最简单。具体做法有以下几种。

(1) 推迟报价定价(Delayed Quoting Pricing)。指企业对于现在订货的买主，暂不确定交货时的价格，只以“参考价”或“意向价格”的形式写在订货合同相关条款中。在产品完工或到了交货期时，才最后看“行情”来定价。这适合生产周期较长，顾客一般习惯于依据当时的行情定价(因为买主在这样的订货合同中也可指望有降价的机会)。

(2) 自动调整条款定价(Escalator Clause Pricing)。即企业在交货合同上，对使用的价格做出附加规定：交货时，买卖双方同意按某一物品(通常是生产产品需要使用的主要原材料或零部件)的市场价格上升指数、成本上升指数、通货膨胀指数等调整接货价格。

(3) 挂牌提价。即企业通过直接更换价格标签的形式，将价格一次提高。商业企业大

都采用这种做法。

单步提价策略的主要优点是：①迅速抵消不利环境对企业造成的影响(如通货膨胀期间，原材料的供应价格已经大幅度提高，企业的生产成本将大幅度上升，提价后，就可以保持原有的生产规模，保持原有的利润水平)；②有利于企业保护自己现有的销售渠道和维持原有的销售措施。因为如果企业面对的是供不应求的局面，有些中间投机商就可能利用企业定价与能够出手的实际市场价格之差，进行加价销售、倒卖倒买，这将导致破坏企业声誉的结果；③有一定的促销作用。指对于那些先行提价的企业，可能会使企业受到关注，同时在消费者“买涨不买降”心理的驱使下，可能会及时购买。

单步提价的主要缺点有：①在一定时期可能削弱企业产品的市场竞争力；②如果导致企业利润分享者(如某些政府部门、股东、供应商等)提出多分享利润要求，提价的预期好处将不会理想；严重时，甚至得不偿失；③容易成为政府价格管制的制裁对象，尤其对营销的是顾客价格敏感产品的企业，更是这样。

2) 分步提价策略

企业在一段时间内，分几次涨价，将企业的产品价格从原来的价格提高到企业所希望提到的价格水平。

分步策略的主要优点是：①企业如果根据行业内其他企业的价格变动情况，逐步上调价格，同时如果始终保持比别的企业提价的一定滞后性，这不易引起顾客反感，反而会被认为是“迫不得已”之事，减少了提价后来自顾客的阻力；②一定程度上可保持价格变动的主动性，当别的企业提价遇到市场反应不利时，企业可相机停止提价，以免陷入被动；③避免企业利润的直接分享者提出增加分享利润的要求；④保持与目标顾客关系的灵活性。

分步策略的主要缺点是：①企业需要比较强的市场预测能力，如果缺乏能力，企业面对的又是营销环境异常剧烈的变化，即企业每一轮调价刚实行，市场价格又普遍上升，将很难再次实行调价，若不动价格，将面临较大的利益损失；②难以统筹不同营销环节的价格变动量，易为渠道中的投机商“钻空子”；③由于不能对长期的市场收益作出估计，企业难以制定长期营销策略。

实行分步提价策略，企业需要考虑的主要策略要点有：①是等额等时提价还是相机进行决策？前种方法缺乏相应的提价灵活性，但较宜安排市场营销活动；后者则正好相反；②各销售环节是同步进行还是异步进行？③提价到位(目标)的时间？时间越短，越接近单步提价策略，会带有单步策略的缺点；分步太多，时间太长，意味着企业可能要在较长的时间内容忍成本升高对利润的侵蚀。

3) 保持名义价格不变策略

保持名义价格不变的提价策略是一种“隐性(隐蔽)提价策略”。如果有这些情况存在：目标市场的消费者对价格敏感会反对涨价时；由于政府价格行为干涉频繁且缺少清楚的管理条文规定；因为要与主要竞争对手保持相应的竞争对比关系，而对手还没有提价迹象时都可以考虑采用这种提价策略。这种提价的主要方法是，企业不改变产品名义(现有的市场销售)价格，但通过取消某些不收费服务项目或附加产品；减少价格折扣数量；适当降低产品质量；减少产品的特色或附加服务；降低包装档次，或减少一个包装物内产品数量



等方法来实现提价。

保持名义价格不变策略优点有：①只要做得适当，即能使顾客对产品的认知价值不发生较大变化，容易为顾客接受，因此对产品的市场竞争力不会有太大的不利影响；②企业可以在一定时期，既能减少对市场产品的有效供给，又能做到避免失去过多的用户；③企业原有的促销效果或效应可以继续发挥作用，如广告价格可以保持不变；④可回避企业利润分享者对直接提价将提高的分享利润的要求。

保持名义价格不变的提价策略的主要缺点：①对于价格非常敏感的顾客，隐蔽性的提价，会被视为是一种“欺诈”行为，因此使企业将面临丢失信誉的市场风险；②当市场涨价压力过大或者涨价频繁时，这种策略在涨价跟进上比较被动。比如刚改小的包装就不能立即再改小。

采用这种策略，企业需要对所冒市场风险做充分估计，对于市场信誉要求特别高的产品或服务，不应采用这种策略。

11.3.2 降低价格

1. 降价动因

由于下列原因，会使企业考虑降低已有的产品价格。

(1) 价格战的需要。当竞争对手发起了价格战，企业在许多情况下将不得不应战；另一种可能就是估计竞争对手将会发起价格战，为了阻止竞争对手，企业先发制人，先于竞争对手主动降低价格。

(2) 生产能力过剩。当企业的产成品库存过多，或者目前开工不足时，需要通过降价来扩大销售量，或是使存货能尽快地脱手，需要采用降价措施。

(3) 为阻止市场占有额下降或为争取到一个更大的市场份额。如美国的汽车行业，为了阻止日本汽车向美国和世界市场进攻，连续10年，采用不断降低美国汽车价格的办法。中国的长虹电视，在1996年率先发动彩电降价，引起中国整个彩色电视机行业的震动。

(4) 行业性的衰退或产品进入了衰退期。特别是衰退的速度快，企业已经准备转向别的行业或退出现在所在行业。

2. 降价策略

降价对企业来说，很可能冒价格战的风险，尤其是在市场上竞争力量比较均衡(势力相当)时。价格战的结果，往往导致两败俱伤。因此，需要对引起价格战的后果作慎重考虑。一般在技术的更新和发展比较快的行业，降价是较常采用的做法，以便使已经属于落后的技术所生产的产品尽快脱手。20世纪90年代以后，像通信、计算机等行业，因为技术进步极快，产品降价是比较常见的现象；而在技术比较成熟又没有较大技术突破的行业，一般极少采用降价的措施；企业在决定降价时，还要注意防止使消费者的价值感觉降低。因为在消费者价值感觉降低时，企业就可能难以达到降价目的。

主要的降价策略主要有以下几种。

(1) 让利降价。即企业确实是通过削减自己的预期利润来调低产品价格。通常，许多企业采用通告的形式，公布让利幅度，意在通知竞争者，这种做法并没有什么甜头，同时

使顾客也能知道，企业向市场提供的产品在质量和功能等方面没有任何改变，防止消费者的认知价值降低。

(2) 加大折扣比例或放宽折扣条件。如原来购买100件产品给予5%的折扣，现在给予10%的折扣；或者，原来需要购买100件才能享受折扣，现在可以购买50件就享受折扣。

(3) 心理性降价。企业对于新推出的产品，先用很高的价格上市，但并没有寄希望在这个价位上能够卖出多少产品，经过一段消费者对产品或价格习惯后，降低到市场可以接受的价格水平，使产品能很快打开销路。多年来，计算机行业的许多产品均采用了这种方法。

(4) 增加价值的变相降价。不少企业经理人员喜欢将这种方法称为“加量不加价”。就是说，企业采用增加产品服务提供内容，如汽车增加更多的配置，包装物中增加产品数量，更长的服务时间，但价格保持不变。这种方式，能够起到安抚已购买产品的顾客和避免刺激竞争对手的作用。

(5) 增加延期支付的时间。如原规定10天内付清全部货款，现在可以规定30天内付清。对于那些资金周转比较困难的顾客，此法有较大的吸引力。

(6) 按变动成本定价。这意味着企业连边际利润也不索取，是最低定价，目的是为了能快速处理存货或者摆脱经营困境。

(7) 拍卖。拍卖是企业不对产品事先定价，通过买主叫价过程的竞价，与出价最高者成交来销售产品。

11.3.3 分析价格变动的反应

1. 顾客对价格变动的反应

顾客对于企业产品价格的反应，无疑会直接影响价格变动的目的能否实现。通常，顾客对于价格变动的反应，可以通过顾客对原来购买的产品数量的增减反映出来。但是，在企业变动价格之前，需要确定价格在顾客决定购买这种产品时，所起的作用有多大。如果顾客对于价格很敏感，营销这样的产品，一般提价的阻力大而降价时的预期效果很容易达到。相反，如果价格敏感度低，降价时，必须防止顾客价值感觉降低，才能达到降价目的。因此，预测或弄清价格变动时，对顾客价值感觉的影响，是考察顾客对价格变动会如何反应的最好方法。

2. 竞争者对价格变动的反应

当企业准备进行价格变动的时候，还必须认真考虑竞争者可能会有什么反应。因为，竞争者通过改变它的价格和其他营销方法，不仅会造成对企业价格变动效果的影响，甚至对于整个竞争局势也发生重要影响。一般来讲，竞争者对于企业价格的变动的反应可以归结为以下3类：①跟进，竞争者的跟进，指它也出台同样的价格变动的措施。当企业发动降价可能对竞争者的市场份额有威胁时，或者企业提价，竞争者能看到有明显的市场回应或好处时，都可能跟进；②不变，竞争者在下面一些情况下，可能在企业变动价格的时候，保持现有价格：当降价企业所占市场份额很小，声誉较低时，降价对于竞争者来说，



就不会感到有多少威胁；竞争者拥有比较稳定的忠诚顾客群；竞争者想避免打“价格战”；或者，竞争者认为整个市场增长潜力太小，变动价格没有什么意义时。③战斗，战斗的意思就是竞争者将针锋相对地进行价格调整或价值变化，不惜与发动价格变动的企业打“价格战”。往往在下列情况下竞争者可能做出这样的反应：竞争者认为企业价格变动本身是针对自己来的，并且因为变动价格的企业对自己的市场地位会产生威胁；竞争者是市场中的领先企业，不愿意放弃自己的领导地位；竞争者相当看好当前的市场，将通过包括价格竞争在内的方法排挤掉对手图谋长远利益。战斗的具体形式很多，可以直接降价，可以增加廉价的产品项目，可以用更大的折扣优惠，可以采用战斗品牌等。

无论竞争者会做出什么反应，企业应该事先掌握竞争对手的可能的反应，并且能够估计竞争者的这种反应对于企业的营销活动有哪些不利的影响，如果有不利影响，应该考虑制定相应的应对措施。

3. 企业对价格变动的反应

如果改变价格的不是企业而是竞争者的话，那么企业应怎样应对呢？一般来说，对于竞争对手改变价格的时候，企业有以下一些应对方法：①在同质产品市场上，如果竞争对手降价，企业一般应该跟进，因为如果企业不跟进的话，顾客一定是购买价格便宜的产品，因而会造成企业产品滞销；②在非同质产品市场上，竞争对手提价时，这时企业应该好好分析一下，竞争对手提价，是否与它的产品具有很高的顾客评价价值或受欢迎的特点而本企业不具备这些特点；如果情况相反，那种有较高顾客评价特点的竞争对手发动降价，企业除非能够改进自己的产品来维持原价，否则应该考虑降价；③如果企业的份额已受到较大威胁时，以“不打价格战”死守自己价格，这种反应则可能置企业于最危险境地。

在做出反应前，企业应该考虑的问题有：①为什么竞争者会变动价格？即变动价格的主要目的是什么？②竞争者计划做出这个价格变动是临时的还是长期的措施？③如果企业对此不做出反应，对企业的市场份额和利润会有什么影响？④企业对付价格变动的措施，将会使竞争者再出现什么反应？对价格变动做出反应，对企业来说，主要的困难来自于时间，即竞争者如果主动地变动价格，可能已经为之作了很长的筹划和准备。而当其价格政策出台后，企业却需要很快地做出反应才行。因此，最好的解决方法是企业能够建立一种程序性的价格反应机制，依赖经常性市场信息收集，企业的市场信息系统应能经常就当前竞争者的价格情况进行监控和分析。

应用案例

奥克斯——一场彻头彻尾的价格战

【案情简介】

在《成功营销·新生代 2002—2003 年度品牌竞争力排行榜》上，在空调行业正式发力才两三年时间的奥克斯，市场保有率已经上升到第 6 位，与在空调行业浸泡 10 多年的第一名仅有 7 个百分点之差，并以 140 多的成长指数，位居空调业最具成长力品牌第二名。

1. 企业介绍

奥克斯的母公司——浙江宁波三星集团成立于1986年，靠做电能表起家，1994年进入空调业，当时他们的市场定位是国内市场缺乏的高档空调，然而，由于此类产品的市场尚未成熟，奥克斯迟迟未能在市场上站稳脚跟。2000年后，奥克斯以优质平价的“急先锋”面孔在空调市场频频亮相。根据奥克斯方面提供的数据，2003年全年，奥克斯空调总出货量250万台，销售额近50亿元，进入行业三甲之列。

2. 正文

也许是进军高档空调的失利使奥克斯大彻大悟，公布空调“成本白皮书”，树立平价形象；公布空调“技术白皮书”，粉碎竞争对手技术突围的企图；提供用户每年的免费检查，将空调业的服务战也拖入价格战围栏。凭借资金实力，奥克斯打了一场血淋淋、彻底的价格战，令人心惊胆颤，也不免有些疑问——奥克斯价格战的底线是什么？奥克斯吸引住了什么样的消费者？在低价格的笼罩下，消费者脑海中的奥克斯能否树立“优质”的品牌形象？奥克斯能否将已盘踞多年的空调巨头拖垮，从而实现对空调业的洗牌？如果中国的空调业果真被奥克斯困围于价格战，行业的未来又会怎样？

3. 迎合市场点燃价格战火

2001年前，空调在国内的普及率相当低，不是不存在需求，而是高昂的价格让大部分消费者望而却步。正是在这种背景下，奥克斯迎合市场对平价优质空调的需求，扛起降价的大旗，取得了三年三大跨越的业绩。

2001年2月，刚进入中国质检总局首批20家空调免检产品行列的奥克斯打出“免检是爹、平价是娘”的降价宣言。3月，借三星奥克斯智能工业城落成典礼，抛出“舍江山夺美人”计划。将其40多款机型全线降价，降价幅度高达30%。到了年末，奥克斯又出新招，聘请当时如日中天的中国国家男足队主教练米卢作为其产品形象代言人，通过米卢的国际知名度来提升自己的品牌形象。2001年度，奥克斯空调销量达到90.23万台、完成销售近20亿元，成为当年度销量升幅最大的二线品牌之一。

2002年奥克斯最漂亮的两场价格战是公布价格白皮书和进攻广东市场。2002年4月，奥克斯在宣布其主力机型降价的同时，公布空调“成本白皮书”，列举了空调的各项成本构成，使得各大媒体争相分析各主流品牌产品的价位合理性，一时间，奥克斯产品的价格甚至成了市场上同型号空调的市场标准价，奥克斯成功地塑造了平价空调的形象。

广东是空调消费的大省，历来有得广东者得天下之说，但广东本身也是空调制造大省，不仅有美的、格力等领导者，还有和奥克斯一样擅长价格战的行业新秀格兰仕。但就是在这样一个龙盘虎踞的市场里，奥克斯先在11月下旬发动“一分钱空调”促销攻势，从几个强大的竞争者手中抢走了超过8%的份额。

进入2003年，奥克斯继续主导价格战。

如此连绵不断的价格战，使得奥克斯连续几年名列空调行业成长指数的前列。奥克斯空调全国市场总监李晓龙坦言：没有价格战，就没有今天的奥克斯。

4. 将对手拖死在价格战泥潭

市场是一个博弈过程，价格战是奥克斯的法宝，但这并不是市场唯一的竞争手段。对于其他一些不能或者不想参与价格战的企业来说，跳出价格战的怪圈是必然的选择。但奥克斯并没有给竞争对手突围的机会，它通过系列行为，使空调行业困围于价格战的泥潭中。

就在奥克斯价格战进行得如火如荼的时候，一些空调厂商接连推出高价位的富氧、红外线传感、温度传感和换新风等新概念空调。企图将空调提升到技术战的层面，反制奥克斯的价格战。

但令这些空调厂商大感意外的是，2003年4月23日，奥克斯再度扮演“反叛者”的角色，召集各地几十家媒体，在宁波发布中国空调行业技术白皮书。爆出空调行业炒作技术概念的种种“家丑”。奥克斯空调公司总经理吴方亮在会上措辞严厉地批评了行业内盛行的将空调的附加应用技术，炒作成高科技牟取高额利润、误导行业和消费者的不诚信做法。在白皮书上，奥克斯一一介绍了空调富氧技术、红外传感技术、温度传感技术、换新风等新功能的技术成本及各采用此类新功能空调的销售价格。一些空调企



业因为采用了十余元的温度传感器，而将销售价格提升几百元的行为立即成为各大媒体相继报道的热门话题。

继连续推出“成本白皮书”、“技术白皮书”之后，奥克斯在 2003 年 12 月又与中国科学院联手推出“红皮书”，对目前空调市场上爆炒的“健康空调”再次进行抨击，并对外宣布，奥克斯之所以首次启动最高警戒等级的“红色”，就是要给破坏中国空调业诚信体系的品牌给予沉重警告。

5. 空调技术战被奥克斯轻易地扼杀了

业内人士都承认，空调生产出来还只是“半成品”，“买空调三分产品七分服务”已经成为一句俗话。2003 年 1 月 1 日，中国首部《家用电器维修服务部等级评定规范》行业标准开始实施，为不愿意参与价格战的空调企业多了一种竞争手段——服务战。

在这之前的 2002 年 12 月 18 日，广东华凌针对《规范》的出台，迅速地做出了反应，启动的全新服务体系包括：重新整合全线家电产品服务、全国首创“绿色快车”服务平台、成立华凌用户俱乐部、推出“保险套餐”服务等举措。

但将价格战运用得炉火纯青的奥克斯又一次将市场竞争方式扭回到它所熟悉的领域。2003 年 3 月 11 日，奥克斯在北京宣布，将投入 3000 万元人民币，向全国推出空调年检服务，并承诺将在每年年初都对奥克斯空调用户进行免费检查。这表面看来是奥克斯升级了空调服务战，但 3000 万人民币的投入、每年的免费检查，已经成为一个门槛，让那些没有资金实力的厂商不敢再提服务战，这也成为一个变相的价格战。

6. 打价格战的资本

至于为什么奥克斯能够有实力发动价格战，李晓龙的总结是：雄厚的资金支持和成本优势。

奥克斯的母公司宁波三星集团经过 10 多年的发展，已经成为拥有 25 亿总资产、总销售额突破 50 个亿(截至 2003 年 8 月)的大企业。集团旗下的最大产品——电能表的年生产能力达 2500 万台，位居全球第一。吴方亮曾经放言，有此后盾，奥克斯足以抗衡空调业的任何风浪。

李晓龙对记者说，奥克斯的成本优势主要体现在以下几个方面。

90%的零部件自己生产，而同类企业一般不超过 50%，相当一部分企业甚至是绝大部分零部件来自外部采购，自己仅是进行简单组装。技术和成本，无疑是制造企业竞争力核心的两个部分。对于空调行业而言，技术的趋同性使得成本控制在竞争中的意义更加突出。构成空调的主要配件共有 60 余种，只要每种成本通过自制比外购低 1 元，就是 60 余元，如果产量达到 200 万套，就是 1.2 亿元，当然实际数字还远不仅此。奥克斯一位高层主管曾经说过：“奥克斯每一种自制件，成本都比外购低，而且要低得多！”他举了空调四大件之一冷凝器和蒸发器的例子：从 2000 年年初自建二器分厂以来，这种关键元器件的成本就下降至原来外购时的 3/5 左右，而且质量还更好。“元器件成本在空调总成本中是个‘大头’，占 80%以上的比重。我们 90%以上配套件的成本都不同程度地降下来后，整机的成本优势自然也就显现出来了。”

灵活的民营企业机制、年轻的企业架构是奥克斯成本优势的第二个原因。吴方亮说：“传统老企业除了设备陈旧外，还输在企业包袱沉重。以 1.5 匹机为例，我们的成本就要比他们便宜 200 元左右”。李晓龙进一步补充说，奥克斯因为是新办的企业，没有下岗职工，没有离退休人员，没有任何负担。而国有企业中有学校、有下岗、离退休职工，企业包袱负担重，经营成本自然就高于奥克斯。

奥克斯成本的降低，还得益于它借鉴了美国零售巨头沃尔玛的天天平价模式——国际大采购。在奥克斯，加工蒸发器和冷凝器的自动生产设备是来自日本的；保证镀层 10 年不脱皮泛锈的瓦格纳喷涂设备是引进自德国的；制造空调塑壳的 ABS 粉料是来自韩国的，机身上的所有接插件是购自美国的。这些设备和原料共有的特点是，品质在全球范围内相对较好，价格相对最低。

中国加入 WTO 后，随着关税的降低，通过国际化采购，奥克斯得以用更低的代价，获得更多的全球资源。这就是价格战的资本。

资料来源：《成功营销》2004 年第 1 期.

【案例思考】

1. 从奥克斯的低成本战略中，你有什么体会？

2. 国内空调业在当下为什么可以大打价格战？

3. 随着市场环境的改变，除了打价格战外，你认为奥克斯还可以从哪些方面制定价格策略？



本章小结

影响定价的因素包括定价目标、成本、需求、竞争者的价格水平以及政府的政策法规等。企业定价目标主要有维持生存、当期利润最大化、市场占有率最大化、产品质量最优化。企业定价有3种导向，即成本导向、需求导向和竞争导向。企业定价策略包括折扣定价策略、地区定价策略、心理定价策略、差别定价策略、新产品策略以及产品组合定价策略。另外，企业处于不断变化的环境中，有时候需要主动降价或提价，有时候又需要对竞争者的变价做出适当反应。

习　　题

一、单选题

1. 随行就市定价法是(　　)市场的惯用定价方法。

A. 完全垄断　　B. 异质产品　　C. 同质产品　　D. 垄断竞争

2. (　　)是企业把全国分为若干价格区，对于卖给不同价格区顾客的某种产品，分别制定不同的地区价格。

A. FOB原产地价格　　B. 分区定价　　C. 统一交货定价　　D. 基点定价

3. 某服装售货员把相同的服装以100元卖给顾客A，以200元卖给顾客B，该服装店的定价属于(　　)。

A. 顾客差别定价　　B. 产品形式差别定价

C. 产品部位差别定价　　D. 销售时间差别定价

4. 为鼓励顾客购买更多物品，企业给那些大量购买产品的顾客的一种减价称为(　　)。

A. 功能折扣　　B. 数量折扣　　C. 季节折扣　　D. 现金折扣

5. 如果企业按FOB价出售产品，那么产品从产地到目的地发生的一切短损都将由(　　)承担。

A. 企业　　B. 顾客　　C. 承运人　　D. 保险公司

6. 企业利用消费者具有仰慕名牌商品或名店声望所产生的某种心理，对质量不易鉴别的商品的定价最适宜用(　　)法。

A. 尾数定价　　B. 招徕定价　　C. 声望定价　　D. 反向定价

7. 当产品市场需求富有弹性且生产成本和经营费用随着生产经营经验的增加而下降时，企业便具备了(　　)的可能性。

A. 渗透定价　　B. 撇脂定价　　C. 尾数定价　　D. 招徕定价

8. 按照单位成本加上一定百分比的加成来制定产品销售价格的定价方法称为(　　)定价法。

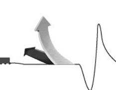
A. 成本加成　　B. 目标　　C. 认知价值　　D. 诊断

9. 在强大竞争者的压力之下，企业的市场占有率(　　)，在这种情况下，企业就需考虑降价。

A. 下降　　B. 上升　　C. 波动　　D. 不变

10. (　　)又称为贸易折扣，是制造商给某些批发商和零售商的一种额外折扣。

A. 功能折扣　　B. 数量折扣　　C. 现金折扣　　D. 价格折让



二、多选题

1. 差别定价的主要形式有(　　)。

A. 顾客差别定价　　B. 产品形式差别定价　　C. 地点差别定价

D. 销售时间差别定价　　E. 用途差别定价

2. 地区定价的形式有(　　)等。

A. FOB 原产地定价　　B. 分区定价　　C. 补充产品定价

D. 基点定价　　E. 运费免收定价

3. 企业定价目标主要有(　　)等。

A. 维持生存　　B. 当期利润最大化　　C. 最高当期收入

D. 产品质量领先　　E. 成本最小化

4. 价格折扣主要有(　　)等类型。

A. 现金折扣　　B. 数量折扣　　C. 功能折扣

D. 季节折扣　　E. 价格折让

5. 引起企业提价主要有(　　)等原因。

A. 通货膨胀　　B. 成本提高　　C. 产品供不应求

D. 企业成本费用比竞争者低　　E. 产品生产能力过剩

三、判断题

1. 竞争导向定价法包括随行就市定价法和需求差异定价法。(　　)

2. 基点定价是企业选定某些城市作为基点，然后按一定的厂价加上从基点城市到顾客所在地的运费来定价，按照顾客最远的基点计算运费。(　　)

3. 当采取认知定价法时，如果企业过高地估计认知价值，便会定出偏低的价格。(　　)

4. 产品差异化使购买者对价格差异的存在不甚敏感。因此，在异质产品市场上企业有较大的自由度决定其价格。(　　)

5. 基础价格是单位产品在计入折扣、运费等之后的生产地或经销地价格。(　　)

6. 顾客对产品的降价既可能理解为这种产品有某些缺点，也可能认为这种产品很有价值。(　　)

7. 采用运费免费收定价会使产品成本增加，不但给企业市场渗透带来困难，甚至难以在激烈的市场竞争中站住脚。(　　)

8. 面对激烈的竞争，企业为了生存和发展，在任何时候都应始终坚持只降价不提价的原则。(　　)

9. 提价会引起消费者、经销商和企业推销人员的不满，因此提价不仅不会使企业的利润增加，反而导致利润的下降。(　　)

10. 假设竞争对手采取老一套的办法来对付本企业的价格变动，在这种情况下，竞争对手的反应是能够预测的。(　　)

四、简答题

1. 简述定价的主要方法。

2. 简述撇脂定价及其适用条件。

3. 简述价格折扣的主要类型及影响折扣策略的主要因素。

五、论述题

1. 试述企业选定最后的价格时需考虑哪些因素。

2. 试述企业在哪些情况下可能需要采取降价策略。



第12章 渠道策略

教学目标

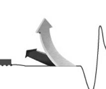
掌握分销渠道的概念、模式；明确如何进行渠道管理；明确如何管理零售商、批发商与市场物流。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
营销渠道	了解营销渠道的定义、类型及其功能	使用中间商的原因
渠道管理	(1) 掌握渠道成员选择、培训、激励和评价的方法 (2) 掌握渠道冲突及其管理	窜货问题的产生与解决
零售、批发与市场物流	掌握零售商、批发商与市场物流的相关知识	批发商的类型与营销决策

基本概念

营销渠道；渠道级数；中间商；渠道管理；零售商；批发商；物流



引　例

格力空调：离开国美，走自己的路

珠海格力集团公司是珠海市目前规模最大、实力最强的企业之一。集团拥有的“格力”“罗西尼”两大品牌于1999年1月和2004年2月被国家工商局认定为中国驰名商标。2003年，格力集团共实现营业收入198.42亿元，位列中国企业500强第88名。集团下属的珠海格力电器股份有限公司是中国目前生产规模最大的空调生产基地，现有固定资产7.6亿元，拥有年产空调器250万台(套)的能力。经过多年的发展，格力空调已奠定了国内空调市场的领导者地位，格力品牌在消费者中享有较高的声誉。据国家轻工业局、央视调查中心的统计数据，从1996年起，格力空调连续数年产销量、市场占有率均居行业第一。现在，格力空调产品覆盖全国并远销世界100多个国家和地区。

多年以来，格力空调一直采取的是厂家——经销商/代理商——零售商的渠道策略，并在这种渠道模式下取得了较高的市场占有率。然而近年来，一批优秀的渠道商经过多年发展历程，已经成长为市场上的一支非常重要的力量。其中尤以北京国美、山东三联、南京苏宁为代表的大型专业家电连锁企业的表现最为抢眼。这些超级终端浮出水面，甚至公开和制造企业“叫板”。自2000年以来，这些大型专业连锁企业开始在全国各大中城市攻城掠地，在整个家电市场中的销量份额大幅度提高，其地位也直线上升。

2004年2月，成都国美为启动淡季空调市场，在相关媒体上刊发广告，把格力两款畅销空调的价格大幅度下降，零售价原为1680元的1P挂机被降为1000元，零售价原为3650元的2P柜机被降为2650元。格力认为国美电器在未经自己同意的情况下擅自降低了格力空调的价格，破坏了格力空调在市场中长期稳定、统一的价格体系，导致其他众多经销商的强烈不满，并有损于其一线品牌的良好形象，因此要求国美立即终止低价销售行为。格力在交涉未果后，决定正式停止向国美供货，并要求国美电器给个说法。“格力拒供国美”事件传出，不由让人联想起2003年7月份发生在南京家乐福的春兰空调大幅降价事件，二者如出一辙，都是商家擅自将厂家的产品进行“低价倾销”，引起厂家的抗议。

2004年3月10日，四川格力开始将产品全线撤出成都国美6大卖场。四川格力表示，这是一次全国统一行动，格力在全国有20多家销售分公司，其中有5家公司与国美有合作，产品直接在国美销售，导致这次撤柜的主要原因是与国美在2004年度的空调销售政策上未能达成共识。3月11日，国美北京总部向全国分公司下达通知，要求各门店清理格力空调库存。通知称，格力代理商模式、价格等已经不能满足国美的市场经营需求，要求国美各地分公司做好将格力空调撤场的准备。

面对国美的“封杀令”，格力的态度并没有退让。格力空调北京销售公司副总经理金杰表示：“国美不是格力的关键渠道，格力在北京有400多个专卖性质的分销点，他们才是核心。谁抛弃谁，消费者说了算。”格力空调珠海总部新闻发言人黄芳华表示，在渠道策略上，格力不会随大流。格力空调连续数年全国销量第一，渠道模式好与坏，市场是最好的检验。格力电器公司总经理董明珠接受《广州日报》记者采访时表示，格力只与国美的少数分店有合作，此事对格力空调的销售几乎没有什么影响，自己的销售方式也不会为此做出改变。对一个企业来说，对任何经销商都应该是一个态度，不能因为以大欺小，格力对不同的经销商价格都是一样的。格力在各地设立自己的销售公司主要是为了在各个区域进行市场规范管理，保持自己的品牌形象，而销售公司靠服务取得合理利润，价格一直贴近市场，格力空调去年500万台的销量就证明了这一点，因此格力不会改变这种销售方式。对于今后能否与国美继续合作，格力坚持厂商之间的合作必须建立在平等公正的基础上，违背这种合作原则只能一拍即散。

事实上，在国美、苏宁等全国性专业连锁企业势力逐渐强盛的今天，格力电器依然坚持以依靠自身经销网点为主要销售渠道。格力是从2001年下半年才开始进入国美、苏宁等大型家电卖场中的。与一些家电企业完全或很大程度地依赖家电卖场渠道不同的是，格力只是把这些卖场当作自己的普通经销网点，与其他众多经销商一视同仁，因此在对国美的供货价格上也与其他经销商一样，这是格力电器在全国的

推广模式，也是保障各级经销商利益的方式。以北京地区为例，格力拥有着1200多家经销商。2003年度格力在北京的总销售额为3亿元，而通过国美等大卖场的销售额不过10%。由于零售业市场格局的变化，格力的确已经意识到原来单纯依靠自己的经销网络已经不适应市场的发展，因此从2001年开始进入大卖场，但格力以自有营销网络作为主体的战略并没有改变。

而在国美方面，国美电器销售中心副总经理何阳青认为，格力目前奉行的股份制区域性销售公司的“渠道模式”在经营思路以及实际操作上与国美的渠道理念是相抵触的。国美表示，格力的营销模式是通过中间商的代理，然后国美再从中间商那里购货。这种模式中间增加了一道代理商，它必定是要增加销售成本的，因为代理商也要有它的利润。格力的这种营销模式直接导致了空调销售价格的抬高，同品质的空调，格力要比其他品牌贵150元左右，这与国美一直推行的厂家直接供货、薄利多销的大卖场模式相去甚远。国美与制造商一般是签定全国性的销售合同，而由于现在格力采取的是股份制区域性销售公司的经营模式，与格力合作时就不得不采取区域合作的方式，这与国美的经营模式也是不相符合的。

思考题：

1. 格力空调和国美电器之间的渠道冲突反映了新时期厂商和渠道商之间新型的博弈关系。你认为现在厂商和渠道商之间的力量对比如何？二者之间的关系应当如何处理？

2. 格力空调现在所采取的渠道策略正确吗？你认为可以从什么方面加以改进？

资料来源：http://course.shufe.edu.cn/course/marketing/allanli/geli.htm

引例点评：1. 格力空调与国美电器之间的博弈体现了新时期厂商之间的关系，力量对比充分体现竞争是市场经济的法则，成者为王。二者之间的关系以一种竞合且双赢的关系比较合适。

2. 格力空调所采取的渠道策略在新的市场环境下需要动态调整，因环境变化产生冲突是市场竞争的必然结果，因为格力与国美是完全不同的连锁经营模式、相差甚远的营销渠道理念、目标不统一产生利益冲突、沟通不当导致矛盾加深。格力可以从以下两下方面；加以改进，一是格力不能丢掉一级市场。短期内，尽快寻找其他有实力的零售商；长期要改变渠道模式，使渠道“扁平化”，取消一级代理，使格力更具有价格优势。国美也不要操之过急，要给格力一定的“缓冲”时间改变其传统的渠道模式；二是格力需要适应渠道力量新的均衡。随着国美、苏宁等家电连锁零售商的发展，经销商对制造商的依赖越来越小，“渠道领袖”的地位开始转移。格力应该认识到这一点，应尽快放下“渠道老大”的架子，积极与经销商寻找新的合作方法。避免其他空调制造商“乘虚而入”。

本章将系统阐述渠道策略，介绍企业实施渠道管理，讨论零售商、批发商和市场物流的管理。

大多数制造商并不是直接将商品销售给最终买主的，而是利用了“中介机构”来完成产品的最终销售。这是在工业经济社会所找到的解决生产集中化与消费分散化矛盾的营销方式。在4P组合中，渠道是企业涉及外部机构的因素。但中间商因为最接近消费者，在竞争激烈的产品与服务的同质化趋向越来越明显的今天，中间商对市场主导作用也更加明显，不能很好利用中间商的那些企业，其市场生存能力也将越来越差——因此，“得渠道者得天下”之说被广泛认可。

企业界最高管理当局之所以重视渠道决策，是基于两个原因：第一，公司产品营销渠道选定后，将经常地影响其他营销决策。譬如公司的定价决策常取决于是选择少数但能赚得较高利润的大经销商，还是选择能大量销售产品的普通经销商；公司的广告决策也常据渠道中各成员的合作程度而定；企业是否采用人员推销或人员推销的力度也决定于是否需要将产品卖给零售商，还是运用销售代表。当然，这并不意味着渠道决策一定优先于其他营销决策，但是，它对其他营销决策最具影响力是不可否认的；第二，公司的渠道决策还



包括一个对其他公司建立的比较长期的承诺。譬如，当一个汽车制造商与一独立的特约经销商签订了销售汽车协约，无论什么原因导致情况发生变更，企业也不能随便或轻易地以自己的销售机构取代已建立经销关系的销售商。一般而言，在渠道安排上，常有趋向于维持“现状”的特性；因此，管理当局在开始设计时，就应着眼于未来的发展，而非现状。

12.1 制定渠道策略

12.1.1 营销渠道的定义

每一个生产者都要利用一系列营销中介机构，来完成公司的销售及盈利目标。这一系列营销中介机构组成“营销渠道（Marketing-Channel）”（也称“交易渠道（Trade-Channel）”或“分销渠道(Distribution-Channel)”）。营销渠道是促使产品或服务顺利地被使用或消费而相互配合起来的一系列独立组织。在生产者与消费者之间，任何有营销能力的机构，若与生产者达成一份能将产品销往预定市场顾客的合约，就可以说某一营销渠道被建立起来了。虽然不同行业及公司所采用的营销渠道，在名称形态上有所不同，但为彼此利益而努力的本质则相同，所以合作是渠道能够存在和执行其功能的基本因素。



外资品牌为何抛弃中国消费市场

2013年年底美国彩妆品牌露华浓表示将全面撤出中国市场，新年伊始又传出欧莱雅正将旗下的大众化妆品牌卡尼尔撤出中国市场的消息。去年，英国零售商乐购将其中国业务变成一家与本土合作伙伴组建的合资公司，德国的麦德龙也关闭了其在中国的MediaSaturn电子产品卖场。

2013年前11个月，外商在中国新设立企业同比下降9.2%，外商固定资产投资增幅仅4.7%。这一增幅远不及2012年全年的外商固定资产投资增幅14.5%。中国大众市场的广阔前景曾一度为所看好。率先进军中国市场的企业如联合利华股价一路上涨。而进军步伐缓慢的公司如宝洁则股价表现不佳。

2013年前三季度，已在中国内地有37年经营历史的露华浓在中国内地和香港地区为代表的亚太市场营收衰退3.5%，衰退幅度居全球七大市场之首。美国化妆品巨头雅芳在中国市场的营收同比大幅下降67%。欧莱雅和宝洁则均在亚太市场罕有地出现了1.2%的营收下滑。衰退的业绩使外资公司开始重新审视中国市场的价值。

一直存在的原因是中国消费需求增长不足，私人消费占GDP的比重近年来徘徊在35%左右，远低于亚洲新兴经济体平均55%的水平；同时，中国缺乏对知识产权的保护导致假货泛滥。统计显示，达芙妮产品在网上的销售额是官方网店的4倍。额外的销量可能来自加盟商在线上的销售门店，更大的可能是各种假货泛滥。同时，在大众消费品领域，消费者更看重价格而非品牌，国外公司受到了日益崛起的中国本土品牌挑战。

但这些问题均由来已久。近两年外资企业业绩突然受挫除了受中国人力成本上升影响外，随房地产泡沫连带飙涨的店铺租金也成为一大贡献。一般商铺租金占销售额5%～8%为合理区间，但目前连不少三线城市商铺租金都已占销售额的10%。飙涨的还削弱了工薪阶层的实际消费能力，因此不仅是外资企业，本土品牌也将受此拖累。

资料来源：张达．http://money.163.com/14/0114/16/9IIH9SDS00254LAG.html



12.1.2 渠道级数

任何一个营销渠道都能以在生产者与最终购买者之间所含中间销售机构的层次多少来划分，生产者和消费者也都承担了某些工作，他们也是渠道的组成部分。用中介机构的级数来表示渠道的长度，即渠道级数(Marketing Levels)。

(1) 零级渠道。所谓零级营销渠道即直接销售渠道。指生产制造企业直接将产品销售给最终购买者，之间没有其他第三方机构参与。直接销售的主要方式有：上门推销、邮购、电话营销、电视直销和制造商自办商店等。

(2) 一级渠道。所谓一级营销渠道是指在生产制造企业与目标顾客之间只有一个中间商的中介机构的渠道。在消费者市场中，这个中间商通常是零售商；而在产业市场中，则通常是指销售代理商。

(3) 二级渠道。所谓二级营销渠道是指包含两个中间商的渠道。在消费市场上，其中一个是批发商，另一个是零售商；在产业市场上，则可能是代理商和批发商。

(4) 三级渠道。所谓三级营销渠道是指包含3个中间商的渠道。例如，在肉类或食品罐头业，中转商、专业批发商或小批发商是介于大批发商与零售商之间的一类批发商(Jobber)。中转商从批发商处进货，然后将产品转售给不能从批发商处取得货品的零售商。更多级数的营销渠道也存在，但在国内市场的营销中比较少，而在国际贸易中，则存在地区或国际的国际批发商，就是级数更多的渠道。但就生产者的立场而言，当整个渠道级数过多时，其对渠道的控制将愈困难，所以企业通常并不偏好更多级数的渠道，除非有特殊的需要，如国际为了解决市场的准入问题，就需要使用更多级数的渠道。

产业市场与消费者市场营销渠道的区别主要有3个方面。

(1) 从流通规律来看，产业用品的流通是为生产过程提供可靠的便于购买的产品。是联结生产与生产消费的桥梁。供需双方存在着密切的协作关系，渠道比较固定。消费品的流通，联结的是生产与生活消费，购买者数量大，分布广，渠道变化大。

(2) 从渠道的构成看，产业用品营销渠道较短，直接销售和只有批发环节的销售是两种最主要的形式。而消费品的营销渠道较长，中间环节较多，广泛和大量采用零售商及批发商是渠道的重要特点。

(3) 从与中间商关系来看，产业用品供应企业一般只使用很少的具有专业能力的批发商，他们间相互关系密切，依赖程度高。而消费品的销售，由于采用中间商较多，这些中间商经营多种的产品，制造商与中间商的关系较松散，制造商不易控制渠道。

12.1.3 使用中间商的原因

生产者一般都将一部分的销售工作授权给中间商执行，这种授权意味着放弃对产品的销售方法和销售对象的部分控制。如此，生产者似乎把自己的命运系于中间商之手。

本来，制造商有充分的自由把产品直接销售给最终顾客，然而中间商却能至今依然存在，为什么现代营销活动中，制造商要普遍采用中间商来销售产品呢?

广泛使用中间商的原因有以下几个方面。

(1) 弥补制造商财力的不足。大部分的生产者都没有足够财力和资源从事直接经销，



就以美国通用汽车这家世界最大的公司来说，其生产的新汽车，基本要通过了18000家以上的独立经销商才得以顺利上市，而无法以公司本身的财力建立遍布各地的分销处，从事直接经销活动。

(2) 获取大规模分销的经济性。若真要实行直接营销，并达到大规模的营销效率，则有许多制造商必须变成经营互补产品的中间商，同时经销其他制造商所生产的产品。一个口香糖制造商会发现，去建立自己的零售网，或用推销员登门推销，或用邮购订货等方式来销售口香糖都是不切实际的方法。事实上，最实效的方法是把口香糖和其他零售类产品都摆在一起，由独立杂货或食品商店销售。

(3) 使制造商获得更丰厚的回报。即使那些有自行发展全国销售网能力的公司，也常会发现若将资金投于其他方面，比投资于自己的销售网，更能获得较高的投资报酬率。如果有一个公司能从生产作业中获得20%的收益率，但若从事零售网建立只能获得10%的收益率，则该公司绝不会自己经营零售业务。

(4) 提高营销效率。就中间商而言，中间商被使用的最大原因是在执行基本营销工作与功能上，先天具有优越的效率。通过他们的经验、专业才能、接洽范围和规模，中间商所做的营销工作较制造商自己来做更为有效。

12.1.4 营销渠道的功能

中间商能提供一些制造商不能取代的功能。中间商提供的功能可分为3类：交易功能、运筹功能和促进功能。

(1) 中间商的交易功能可以提供两大利益：①中间商可使营销成本减低，因为中间商订货量较大和作业标准化，可以降低成本；②中间商向制造商购买产品再转售给消费者，中间商分担制造商一部分风险，如损毁、过期、退货等风险。

(2) 中间商的运筹功能包括储运产品和分装等。运筹功能使得消费者可从定点的中间商(如超级市场)买到蔬菜、水果、面包、米、奶油、糖、洗衣粉、洗发精、牙膏和卫生纸等不同来源的产品，而且非常方便。

(3) 中间商的促进功能包含财务支援、产品分级、收集市场情报和促销，这些功能给予制造商重要支持。

为了协调生产者与购买者间的关系，在营销活动中完成上述功能是必需的。所有这些功能中都有3个共通之处：①它们都需要使用有限的资源；②它们可通过专业化机构做得更好；③它们可在渠道成员之间转移。若由生产者来执行，必然导致其成本上长，而售价也跟着提高。若这些功能授权给中间商完成，则生产者的成本及价格将较低廉，但中间商也必会加上部分费用，作为使用其有限资源的代价。至于应由谁来执行不同的渠道任务，则应以相对的效率与效果来决定。

12.2 实施渠道管理

渠道管理的任务主要有3个方面：一是对中间商进行选择、培训、激励和评价；二是要解决渠道中存在的冲突，提高渠道成员的满意度和营销积极性，促进渠道的协调性，提高效率；三是随着时间和环境的变化，要对渠道进行必要的调整。

12.2.1 渠道成员的选择、培训、激励和评价

1. 渠道成员的选择

当渠道方案决定以后，就应该根据营销的需要，选择理想的中间商作为渠道成员，并说服中间商经销自己的产品。中间商的选择关系到能否实现渠道目标和效率的问题，因而应十分慎重。由于渠道的长度与宽度的不同，企业选择的标准也有差异。但一般来说，较理想的中间商应具备以下条件。

(1) 与制造商的目标顾客有较密切的关系。

(2) 经营场所的地理位置较理想。

(3) 市场渗透能力较强。

(4) 有较强的经营实力。包括有足够的支付能力，训练有素的销售队伍，必要的流通设施。

(5) 在用户中声誉较好。

企业不一定能够选择到理想的经销商，但只要条件允许和可能，则应按这些条件评价和选择。

应当指出，渠道的决策和建立不是一件容易的事。一个制造商有时无法独自作出全部决策。可以选择批发商和零售商，而零售商和批发商也可以自由选择进货渠道。所以，渠道决策往往是由所有渠道成员共同做出的，是一个决策、协商、修正、再决策的过程。营销渠道一经建立，有必要维持稳定和加强管理。

2. 渠道成员的培训与激励

企业应该有计划地、定期地对中间商进行系统的培训，让其掌握并精通企业产品的特殊知识、技术知识、目标顾客知识、服务及维修知识、市场调研知识、相关的推销知识，等等。还应对培训的师资、方法、器材和地点进行精心安排。培训可以改进和提高中间商的工作业绩。激励是企业与中间商建立和维持良好合作关系的基础。企业应该一如既往地把中间商当作合伙人看待，与他们一起共同努力以取悦最终消费者。

首先，企业要想激励渠道成员出色地执行任务，必须从尽力了解各个中间商的不同需要和欲望做起。要了解他们对待顾客及供应商的看法和理念，他们的兴趣和工作的程序，对各种刺激的态度，对企业的产品、价格、促销计划的评价等。还应真正了解中间商的实力、问题和弱点。

其次，要采用不同的激励手段并加以执行，以设法获得中间商的合作。企业可以采用正面的激励，如较高的毛利、特殊优惠、各种奖金、合作性广告补助、提供培训、陈列津贴及推销竞赛等。有时也可采取反面制裁，如威胁要降低毛利、放慢交货或者终止关系等。

最后，企业应有选择地与分销商结成长期的合伙关系(Partnership)。这超越了把中间商当作顾客看待的观念，有利于建立更高水准的合作关系。一些先进的企业发展了一种称作“分销计划(Distribution Programming)”的与分销商合作的方式。它的定义为：建立一个有计划的、专业管理的纵向营销系统，把制造商和分销商的需要结合起来。制造商在



公司内部设立一个“分销商关系计划”(Distributor-Relations Planning)。它的任务是探求分销商的各种需要和制定推销方案，以帮助每个分销商经营尽可能达到最佳水平。该部门与分销商联合规定销售目标、存货水平、铺面空间和商品陈列显示安排、销售培训要求以及广告促销计划等。其目的是要让分销商把自己看成工作伙伴而非顾客，以结成强大的战略伙伴关系。

3. 渠道成员的评价

渠道的管理者还须定期评价渠道成员的绩效。当发现某一成员的绩效低于既定标准时，要找出主要的原因及补救的方法。实在不能令人满意的成员，还可考虑剔除或更换。评价的标准因渠道的性质、特点和经营要求的不同而有差异。主要标准有以下几点。

(1) 销售指标的完成情况。

(2) 营销的热情及态度。

(3) 对用户的服务水平。

(4) 平均存货水平及按时交货情况。

(5) 促销活动情况。

(6) 与其他成员的配合程度。

(7) 满意度的高低。

12.2.2 营销渠道冲突管理

1. 营销渠道冲突的原因及表现

营销渠道是一系列独立的经济组织的结合体，是一个高度复杂的社会有机系统。在这个系统中，既有制造商，又有中间商，构成了一个复杂的行动整体。这些经济组织由于所有权的差别，在社会再生产过程中所处的地位不同。因此，它们的目标、任务往往存在矛盾。当成员对计划、任务、目标、交易条件等出现分歧时，就必然出现冲突。成员之间的冲突是利益关系的反映，每个渠道成员都是独立的经济组织，获取尽可能大的经济利益，必然成为成员追求的重要目标。然而，利益在成员之间又有一种分配关系，具有此长彼短的特点，都希望多分得利益，少承担任务和风险。因此，冲突的产生是不可避免的。只是冲突的大小、表现方式不同而已。渠道冲突主要有3种类型，即垂直、水平和多渠道冲突。

(1) 垂直渠道冲突(Vertical Channel Conflict)是同一营销渠道内不同层次之间的冲突。例如，零售商抱怨制造商产品品质不良，或者批发商不遵守制造商制定的价格政策等。

(2) 水平渠道冲突(Horizontal Channel Conflict)是同一营销渠道内同一层次的各公司之间的冲突。例如，某家制造商的一些批发商可能指控同地区的另一些批发商随意降低价格，扰乱了市场。

(3) 多渠道冲突(Multichannel Conflict)是指一个制造商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售其产品而引发的冲突。例如，服装制造商自己开设商店会招致其他服装商店的不满，电视机制造商决定通过大型综合商店出售其产品会招致独立的专业商店的不满等。

任何营销渠道都会程度不同地存在着冲突。但合作必然是营销渠道的主旨，是大家能够结合在一起的基础。合作意味着相辅相成去获取较单独经营更高的经济效益。只有促进合作，才能使渠道的整体活动效率最大，也是解决冲突的基本方法。

2. 渠道成员的类型

渠道成员是很复杂的。根据渠道成员对经营产品的热情和兴趣，以及在渠道中的地位，渠道成员大体可分为4种类型。

(1) 主导成员。这是渠道中实力最雄厚，对渠道具有较大控制能力的企业。可能是制造商，也可能是中间商。有的渠道只有一个主导成员，有的则可能有几个主导成员，各自控制一定的业务。对主导成员来说，渠道运行的效果，对它们影响最大。

(2) 坚定成员。它们的经营实力较强，对渠道的依赖性高，有强烈的维持渠道的愿望。它们在渠道中享有较优越的地位。

(3) 一般成员。它们在渠道中只具有一般地位，对渠道的运转没有突出的重要性。但只要能保证自己的利益，也能尽量配合。

(4) 动摇成员。它们并不忠于现有渠道，不愿为渠道做出过多努力。稍遇困难，就可能退出现有渠道，加入有利可图的新渠道。渠道成员的复杂性，也就增加了冲突的复杂性。

3. 渠道中的权力决定因素与权力类型

营销渠道是一个没有正式领导人的社会系统，在这个系统中，成员各自发挥功能和作用。彼此相互依存，各尽所能，各得其所。但是，一条渠道中，权力结构总是存在的。权力是让别人屈服的力量，渠道权力就是控制渠道的能力和地位。每个成员都十分重视自己在渠道中的权力，它是实现企业目标的重要保证。权力的决定因素有4个。

(1) 企业的实力。一般来说，规模大、资金雄厚、技术实力强的企业，通常拥有较大权力。例如，日本松下电器公司，它就统率着整个销售系统。美国的西尔斯百货公司，它的网点遍布世界各地，拥有大量顾客和制造商不易了解和掌握的信息，在渠道中处于统治地位。

(2) 购销业务量大小。即一条渠道中，产品销售量占制造商和中间商总销售量的比重。例如，一种产品的销售量占制造商总销售量的50%，而仅占某一中间商的1%。显然，产品销售对制造商关系重大，而对中间商无足轻重，中间商权力就大。

(3) 竞争状况。对制造商来说，如具有独特的技术(技术垄断)、独特的资源(资源垄断)、独家供应(产品垄断)，在渠道中必然拥有很大权力。相反，供应者很多、竞争激烈的产品，制造商在渠道中的权力就小。对中间商来说，如果在一个地区享有很高声誉，控制了制造商无法了解的信息，或拥有特许经营权，那么，它在渠道中的权力就大。反之，这一地区中间商很多，竞争激烈，则它的权力就小。

(4) 信誉与形象。如制造商已经通过广告和营销努力，建立起了顾客对产品的偏爱和信任，需求量大，中间商都乐意经销，它就必然处于优越的地位。作为中间商，特别是大型中间商，如已建立起良好的商誉，拥有广泛的顾客，也可以拥有渠道中较大的权力。

在管理与分销商的关系时，制造商可以应用以下类型的权力形式(或称力量形式)以获取合作。



(1) 强制力量(Coercive Power)。当中间商不合作的话，制造商就威胁停止某些资源的供应或终止关系。在中间商紧密依赖制造商的情况下，这种方法是相当有效的。

(2) 报酬力量(Reward Power)。是指为中间商执行特定活动时，制造商给予的附加利益。报酬力量通常比压力效果更好，但开支过高。而且，当制造商有一定要求时，中间商会越来越多地不断要求报酬。如果报酬后来被取消的话，中间商会有受骗的感觉。

(3) 法律力量(Legitimate Power)。是指制造商依据合同载明的规定或从属关系，要求中间商有所行动。制造商认为这是自己的权利，也是中间商的义务。一旦中间商认为制造商在法律方面占主导地位，法律力量就起作用了。

(4) 专家力量(Expert Power)。是指制造商拥有的专门技术。而这些专门技术对于中间商有着较高的价值，如果中间商得不到制造商的帮助，他就会出现经营问题。但这种专门技术一旦被中间商所掌握，该力量的基础就会被削弱。所以，要求制造商要不断发展新的专门技术，以增强对中间商的控制。

(5) 相关力量(Referent Power)。是指制造商的品牌或产品已获得市场和社会相当高的认同，中间商能够与之合作是一件非常自豪的事情。这就产生了相关力量。中间商只有遵从才能取得合作的资格。例如IBM、麦当劳、惠普等著名公司就有高度的相关力量。经验告诉人们，如果企业依次培养相关力量、专家力量、法律力量和报酬力量的话，他们将获得最成功的合作，但最好应避免或谨慎采用强制力量。

4. 减少或消除冲突的方法

首先是要发现和分析冲突产生的原因，才能找到解决冲突的有效方法。特别是渠道的主导成员，要经常设法关注渠道中存在的冲突，发现已经显露的问题和潜在的问题所在。诸如成员之间的相互抱怨、延迟付款、不按计划完成自己的任务等。并要经常了解渠道成员的满意程度和收集提出的改进意见。然后要制定出解决冲突的方法。主要有5种可采用的方法。

(1) 激励。对工作不负责任和较懒散的成员，可采用提高它们的利润、补贴、展示与宣传津贴、组织销售竞赛以及奖励成绩显著的成员等方法，以激励他们努力工作。

(2) 说服协商。成员之间相互将问题摆出来，共同研究协商，沟通意见，以便寻求一个大家都能接受的方案来消除分歧。

(3) 惩罚。这往往是在激励、说服协商不起作用的情况下使用的消极方法。可利用团体规范，通过警告、减少服务、降低经营上的援助，甚至取消合作关系等方法实现。

(4) 分享管理权。这是一种行之有效的方法。一种方式是建立契约性的纵向销售组织。即将自主活动的制造商、批发商和零售商，以契约的形式联合起来，实行有计划的专业化管理。合作确定销售目标、存货水平、商品陈列、销售训练要求、广告与销售促进计划，以减少成员内部的冲突。另一种形式是成立渠道管理委员会。由主导成员定期召集其他成员的代表，共同商议并决定管理事项。这也是减少冲突，增进相互理解支持的有效方法。

(5) 主动合作。中间商一般都是代表用户需要向制造商采购商品，往往以用户的采购人自居。因此，它们最关心的是用户的需要和购买。而且，他们一般都经营许多制造商的

产品，对某一个制造商的需要(如各种产品销售情况的记录、市场信息的收集与反馈等)是不太重视的。所以在渠道合作关系中，制造商起着主导的作用。制造商要争取中间商的配合，必须把中间商作为用户来对待。制造商可采用以下方法来支持中间商，以提高他们的满意度，密切双方的合作关系。

① 提供适销对路的产品。适销对路，是指在产品数量、质量、品种、规格、价格及交货期等方面能满足消费者的需要。能提供顾客喜爱的产品，就给中间商创造了良好的销售条件，这是良好合作关系的基础。

② 加强广告宣传。这是中间商十分欢迎的。广告宣传的结果，可使每个经销者得到好处，减少了中间商的销售阻力。

③ 援助中间商的促销活动。例如：协助搞好产品陈列，帮助训练推销人员，提供产品目录，产品说明书和其他宣传品等。

④ 协助中间商进行市场调查。

⑤ 财务支持。如延长付款期限等。

⑥ 协助搞好经营管理。当然，中间商也要认真搞好市场调查与预测，采取有效的促销方式，积极推销产品，及时将市场信息反馈给制造商，才能减少冲突，促进合作。

12.2.3 渠道的改进

虽然渠道的决策和建立是长期的，但环境是变化的。企业为了应付变化了的情况，有时需要对渠道加以改进，使营销渠道更为理想。改进的策略有以下 3 种。

(1) 增减渠道中的个别中间商。对效率低下、经营不善，对渠道整体运行有严重影响的中间商，可考虑予以剔除。有必要的话，还可考虑另选合格的中间商加入渠道。有时因竞争者的渠道宽度扩大，使自己的销售量减少，也应增加中间商的数量。

(2) 增减某一营销渠道。企业有时会发现随市场的变化，自己的营销渠道过多，有的渠道作用不大。从提高营销效率与集中有限力量等方面考虑，可以适当缩减一些营销渠道。相反，当发现现有渠道过少，不能使产品有效抵达目标市场，影响了产品销路，则可增加新的营销渠道。

(3) 改进整个营销渠道。这意味着原有营销渠道的解体。或因原有渠道冲突无法解决，造成了极大混乱；或因企业战略目标和营销组合实行了重大调整，都可能对营销渠道进行重新设计和建立。例如，制造商产品由自销改为由商业或物资部门经销，或由商业、物资部门经销改为自销就属这类情况。企业必须认真进行调查研究，权衡利弊，做出决策。

12.2.4 窜货问题的产生与解决

1. 窜货

制造商与经销商的矛盾与冲突的根本原因在于利益的不同。当不同利益者需要寻求相同活动来实现利益的时候，就具有了共同点，冲突可以得到协调和避免。但是，如果可由不同活动寻求更大利益时，就会导致冲突。因此，就营销渠道管理与控制来说，将实现利益的机制共同化，是解决冲突的基本原理和思想。



窜货属于营销渠道管理问题中对经销商控制方法和冲突解决的问题。即制造商需要利用各种正确和有效的措施和手段，实施对经销商的激励和约束，以规范经销商的市场行为。窜货，也称“倒货”或“冲货”，其基本含义是指在超出经销商规定的活动和销售区域进行销售。

2. 窜货原因分析

造成窜货的原因，直接的解释是利益问题，但从营销管理方面来讲，其原因归纳起来，主要有以下几点。

1）经销商动机

(1) 当制造商主要以销售实物量进行考核并给予奖励时，经销商为完成销售任务指标，取得销售业绩来图谋奖励，将货物倒给其他经销商，或降低价格让售给其他经销商。

(2) 制造商为了实行差别定价或为了实行特定营销计划(如分主市场和次级市场)，对不同经销商给予不同的供货价格，享受到低价供货的经销商，会向高定价的地区，将低价进货的商品倒出，在高价市场以高于原来销售地区的价格但低于窜货地区的价格出售。这会使高价地区的经销商的销售计划和任务难以实现。

(3) 货物积压较多时，经销商在本地区认为难以实现销售数量要求，或急于处理存货，将货物倒向有市场需求的地方或供货不充足的地方。

(4) 经销商为谋取更多利润，将假冒伪劣商品与正品混同销售，再通过倒货，达到模糊假冒伪劣商品的来源和责任。这样，将使制造商承担商品质量和形象受损的后果。

(5) 经销商本来就想通过倒货实行行骗目的。即将正常甚至高价进货的商品，用低价不分地区快速甩卖后，携款潜逃——这就是所谓“跳楼”销售方式。

2）制造商渠道管理

(1) 对经销商的优惠政策不同，但又不能控制享有优惠政策的经销商的行为。

(2) 对经销商的销售情况不了解，或根本不能掌握。

(3) 物流技术不佳或设计存在问题，造成经销商有多渠道进货的可能。

(4) 对经销商规定的任务过高，逼使经销商采取或“鱼死”“网破”的抗争行为。

(5) 对经销商的允诺过于草率，但又经常不予兑现，使经销商不相信所宣布的激励措施。

(6) 竞争对手的影响。如降价，导致原定的销售任务难以完成；如通过给用户更大回扣，争夺原来的用户等，但经销商认为不能得到制造商的调整政策时，自行其是。

3. 窜货的危害

窜货对于制造商而言，短期看，后果可能严重，也可能并不严重。但是从长期看，其引起的后果将是致命的。其可能造成的危害主要有以下几点。

(1) 制造商制订的统一的渠道计划甚至营销计划将受到破坏。例如，制造商如果对于不同的细分市场有不同的营销组合计划，其中包括销售价格、提供服务的内容是不同的，但是一旦发生窜货，这些计划就根本无法执行了。如对于提供更多服务项目的细分市场采用了高售价，但低价窜货一旦发生，则这种与其他营销措施配合的价格策略或者品牌培育计划将被彻底打乱。



(2) 制造商货款回收困难。因为窜货，经销商的销售记录将变得很难查清，应收回的货款也因为无法进行正确统计核查，难以据实催收，甚至成为呆账死账。

(3) 制造商的声誉严重受损。窜货如果发生在需要提供更多售后服务的经销商负责的市场上，在需要提供质量保证或需要处理退货时，各经销商之间就往往会因为责任不清，相互推诿，造成顾客对制造商产品和服务失去信任或信心。再如，制造商向市场公布的营销政策或举措，因为窜货，将得不到真正的执行。如广州某合资汽车公司 2003 年宣布一款新车价格，因为其一级经销商利用市场需求缺口，向别的经销商窜货，致使顾客需在公布的价格上加价 8 万元才能购买到，形成舆论的一致谴责。这些窜货所引起的顾客不满，最终会使制造商本身的声誉或品牌声誉严重受损。

(4) 容易给假冒伪劣产品提供保护。不但进行窜货的经销商本身可能搭售假冒伪劣产品，就是那些原来并不准备销售假冒伪劣产品的经销商，因为窜货，难以辨别货物真伪，也会在不知情的情况下销售这类产品。而且因为多次窜货，查找假冒伪劣产品将变得非常困难。

(5) 窜货也危害经销商自己的利益。除了因为会导致经销商在窜货中不能按照事先约定经营(如享受低价的经销商窜货，使那些没有这种特权的经销商不能正常开展业务)以外，更重要的是，因为增加了制造商对经销商的不信任，制造商势必采取更多防范措施，由此必然增加经销商成本。如要求经销商交高额保证金，要求经销商必须“现款现货”，或要求经销商必须结清全部货款(不顾是否有必须及时抓住的营销机会)后才能重新发货等。

总之，窜货不但会使正常的营销计划无法实行，也增加了市场混乱，抬高整个营销系统的成本，丢失营销机会，同时使市场经济运行要特别依赖的诚信丢失，恶化了营销环境。

4. 治理窜货的方法

中国已有不少企业痛尝窜货危害。通过提倡提高商业道德和诚信，虽为根本，但道德说服与提高，不能替代有效的管理方法。只有两方面结合，才能真正使窜货得到控制和消灭。不同行业市场，控制窜货的具体方法应有不同，下列一些渠道和营销管理措施，在大部分情况都可运用。

(1) 慎选经销商。其实，无论一个企业对于渠道的依赖度有多高，如果“饥不择食”，来者不拒，就往往为那些不守规矩或目无法纪者打开了方便之门。即使纳入了很多经销商，但是这些无诚信的经销商最后因为窜货，不但没有解决企业渠道问题，反而制造了更多的麻烦。“宁肯少些，但要好些”是一句永不过时的忠告。

(2) 考虑经销商的实际情况，留出合理利润空间。经销商从事经营，也是为了获取利润。如果制定那些非常苛刻的经销措施或管理制度，而不考虑按照这样的方法能否使经销商获利，将最终形成“官逼民反”的效果。一般来讲，企业的销售如果分为多级，需要为每级渠道商都留出正常的利润空间。与这点相关的是，营销环境是不断变化的，如果原来留出的利润空间因为环境变化而所剩无几了，应该及时修改。因为理解而得到经销商的感激，可能对于制造商来讲也是创造了更有竞争力的渠道资源。



(3) 如果没有实际的方法或条件实行差异化营销或渠道策略，就不要勉强实行。比如，过去在中国，许多地方因为道路、通信等基础建设落后，不同区域的市场是可以被很好区隔的。但是现在因为交通通信的发展，这些地方已经能够互通有无了。如果再在这些地区实行所谓“价格歧视”，将埋下窜货的隐患。因此，在不能有效实行区隔的地理区域内，不轻易使用差别化营销方式，应是营销经理人员的常识。按照这样的思路，在经销商力量强于制造商的市场或行业里，实行“买断经营”而不实行差别经营几乎是唯一可选的措施。对此，不要有其他侥幸心理存在。

(4) 建立能够有效识别货物专属地区或专属经销商的识别方法。比如，对出厂的产品建立流水编号，发往不同经销商的货物都记录其编号，这种编号附加到产品身上使之不能被破坏或撤换。一旦窜货发生，就能很容易查清源头和责任者。这就为企业执行相关的政策和奖惩措施提供了依据。再如，利用专用识别条码，配合专门的读取工具或仪器。读取工具和仪器只有制造商有，条码在包装或产品身上。

(5) 在签订经销合同时，应该对窜货制定明确的惩罚条例，使以后实施对窜货者的惩罚时，有法律依据。市场经济是法治经济而非人情经济，讲人情而疏于法律，与市场经济普遍需要遵守的游戏规则是水火不容的。与此相关，一旦发现窜货出现，就应该执行惩罚，一次的姑息可能为更多的窜货开放绿灯。

(6) 如果产品的销售区域很广，尽量采用地区总代理制或总经销制的方法。管理和对付几个总代理商或总(一级)经销商，要比管理成千上万个小经销商容易得多。尽管可能单位产品的毛利很低，但比起可能因为窜货发生的损失，还是符合“欲取之必先予之”的思维的。

(7) 附加性返利。近几年，在中国市场的窜货之所以多，一个原因是许多企业的营销经理人员采取了单纯鼓励经销商增加销量的方法。只要销量多，就给予返利奖励。有时，甚至返利的水平高于经销毛利。这种只要结果不问过程的做法，是形成经销商破坏企业推行营销计划、策略或措施的一个管理弊病。因为就最简单的营销原理讲，短期的销量增加与长期保持稳定销量之间并非是相同的结果。如采取对顾客欺骗、责任推诿等方法，经销商很容易增加本期销量，那么下期或后来的销量，就将因为顾客不满意增多而下降。窜货本身就是窜货的经销商为增加当期销量的“不法之举”。如果实行这种奖励刺激措施，附加一些制约条件，比如要求返利的销量必须是在规定地区实现(应扣除其他地区的销量)；比如顾客投诉或不满意率必须低于某个水平等。如果附加这些约束条件，相当于对经销商业绩的考核和奖励是多方面而非单方面的，才能杜绝其“抓住一点不计其余”行为。

12.3 管理零售、批发与市场物流

12.3.1 零售商

1. 零售商概念和性质

零售是将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动。任何从事这种销售的组织，

无论是生产者，还是批发商和零售商，都是在开展零售业务。但零售商是指主要从事零售业务的企业。它们是距离消费者或用户最近的市场营销中介机构，是商业流通的最终环节。

零售商的主要任务是为最终消费者服务，它们不仅将购入的产品拆零出售，还为顾客提供多种服务。零售商数量庞大，分布广泛，商店类型繁多。零售业相对来说难以集中和垄断，竞争比较激烈。

2. 零售商的类型

零售商形式繁多，并不断有新的形式出现，划分的标准也不统一。在这里，将讨论商店零售商、无店铺零售和零售组织。

1) 商店零售商

商店零售商可以划分为专业商店、百货商店、超级市场、联合商店、超级商店、特级市场、方便商店、折扣商店、仓库商店、目录销售陈列室等主要类型。

(1) 专业商店。这类商店专门经营某一类产品或某一类产品中的部分品种。如服装商店、家具商店、书店等，它们经营单一种类的产品；男子服装店、妇女服装店等，它们经营一类产品中的部分产品线；而男子定制衬衣商店、运动员鞋店(专售运动鞋)等，则专业化程度更高，西方称为超专业商店。专业商店能有效满足特定目标市场的需要。

(2) 百货商店。百货商店经营的产品种类很多，商店按产品类别布局和管理，一般都设在城市的闹市区，规模较大，装修考究，能为顾客提供完善的服务，能满足顾客在同一地点选购多种商品的需要。百货商店的组织形式有 3 种：①独立的百货商店，即一家百货商店独立经营，别无分店；②连锁百货商店，即一家百货商店在各地开设若干百货商店，它们是这家总公司的分号或联号，属总公司所有，由总公司集中管理；③百货商店所有权集团，即原来若干独立的百货商店联合组成百货商店集团，实行统一管理。

(3) 超级市场。超级市场主要经营便于携带的食品和一些家庭日常用品。其特点是顾客自我服务；奉行较低价格、低成本和大量销售的原则；经营场地较大(一般为 1980m^2左右)，陈列和辅助设施齐全；花色品种齐全，为顾客的多品目购买提供方便。有资料表明，在美国有四分之三的食品是通过超级市场出售的。超级市场面临大量的创新者的挑战，如方便食品店、折扣食品店和超级商店等。超级市场目前已向多方向发展，以增强竞争力。商店规模越来越大，经营的品种和数量越来越多。

(4) 超级商店、联合商店和特级市场。这是 3 种与超级市场类似，但规模更大的商店。超级商店营业面积为 3000m^2左右，经营产品广泛，能满足消费者包括食品在内的一切日常用品的需要，而且还经营诸如洗衣、修鞋、廉价午餐等服务项目。能使顾客一次买齐日常所需的一切消费品和服务。联合商店是 20 世纪 70 年代出现于美国的一种新兴联合企业。它实际上是一个超级市场和一个非食品零售商店(通常是药店)在一个核算组织内的结合。联合商店营业面积在 2700～5000m^2，非食品销售额约占 25%，比一般的超级市场更具战略优势。巨型超级商店，也叫特级市场，它规模更大，营业面积在 7400～20000m^2。它采取超级市场、廉价商店和仓库售货的经营原则，廉价出售品种繁多的食品和非食品，其中包括家具、重轻型器具、各类服装和许多其他物品。



(5) 方便商店。方便商店与超级市场经营的商品类似，也是以经营食品为主，但经营种类有限，商店较小，价格比超级市场高。购买时迅速方便，以及营业时间长是它们的主要特点。

(6) 折扣商店。折扣商店不是指那些有时削价出售商品的商店，也不是指那些低价出售劣质品的商店。折扣商店的主要特征是：①一贯以低于那些毛利高、周转慢的商店的价格出售产品；②着重经营名牌产品，因而低价并不意味着质量差；③实行自我服务，尽量减少雇员；④设备简陋而实用；⑤商店一般设在低租金地段。正因如此，折扣商店以低成本保证了低价格，以低价格赢得了较大的销售量和较快的资金周转。使其成为第二次世界大战后零售业中的一个创新。

(7) 仓库商店。是类似仓库的零售商店。这种商店装饰布置简陋，设在低租金区，场地也多是由仓库改建而成，经营品种较多，规模较大，是一种典型的薄利多销的零售方式。

(8) 目录销售陈列室。它是将商店目录和折扣原则应用于大量可选择的毛利高、周转快的有品牌商品的销售。其中包括珠宝饰物、摄影器材、皮箱、电动工具等。这些商店是20世纪60年代后期出现的，现已成为西方零售业极其走红的零售方式。目录销售陈列室与传统的商品目录销售有所不同，后者主要供消费者在家购物，没有折扣，而顾客要过几天甚至更长的时间才能收到商品。目录销售陈列室每年要发行长达几百页的彩色商品目录(图册)，每个品种都注有“目录价格”和“折扣价格”，顾客可用电话订购商品，并支付运费，或开车去陈列室看样选购。

2) 无店铺零售

无店铺零售主要包括：直接销售、直接市场营销、自动售货、邮购和电话订购、上门零售等。

(1) 直接销售。这是利用推销员或推销代表(或视为公司雇用的外围推销员)挨门挨户推销，或上办公室等其他场合推销的零售方式。直接销售的变种是多层传销，如安利公司征召独立的商人作为该公司的分销商，这些分销商又去征召下线分销商并向他们销售，下线分销商再去征召别人销售其产品。分销商的报酬中包括由他征召的分销商总销售额的一定百分比以及直接向零售顾客销售的利润。这种体系也被称作“金字塔式销售”。直接销售成本高昂，销售人员的佣金为20%～50%，而且还需支付雇用、训练、管理和激励销售人员的费用。

(2) 直接市场营销。直接市场营销起源于邮购销售，但今天已经发展到电话营销、电视直销、商品目录营销、电子购物等。

(3) 自动售货。即通过自动售货机向顾客出售商品的零售方式。这种方式在美国、日本等经济发达国家运用较为普遍。在这些国家，自动销售已经被用在相当多的商品上，包括具有高度方便价值的冲动购买品(如香烟、软饮料、糖果、报纸和热饮料等)和其他产品(袜子、化妆品、点心、热汤和食品、平装书、唱片、胶卷、T恤、保险、鞋油甚至还有作鱼饵用的虫食)。在工厂、办公室、大型零售商店、加油站甚至铁路餐车上都有售货机。自动售货机向顾客提供24小时售货、自我服务和无需搬运商品的便利条件。自动售货机提供的服务越来越多，如弹子机、投币式自动点唱机和新型计算机游艺机等。银行采用的

自动柜员机(ATM)是一种高度专业化机器，采用这种机器可为银行顾客提供昼夜24小时开支票、存款、提款和资金转账等项服务。同时，自动售货也是一条相当昂贵的渠道，售货机销售商品的价格往往要高15%～20%。销售成本高的原因是要经常给非常分散的机器补充存货，机器常遭破坏，在某些地区失窃率高。

3) 零售组织

尽管许多零售商店拥有独立的所有权，但是越来越多的商店正在采用某种团体零售形式。团体零售有5种主要类型：公司连锁商店、自愿连锁商店和零售店合作社、消费者合作社、特许经营组织和销售联合大企业。

(1) 公司连锁商店。连锁店包括两个或者更多的共同所有和共同管理的商店，它们实行集中采购和销售相似产品线的产品。公司连锁店出现在各种零售类型里，食品店、药店、鞋店等，但在百货商店中力量最为强大。公司连锁店比起独立商店有很多优势。由于规模较大，因此可大量进货，以便充分利用数量折扣和运输费用低这个优势。连锁店能够雇用优秀管理人员。在销售额预测、存货控制、定价和促销等方面制定科学的管理程序。连锁店可以综合批发和零售的功能，而独立的零售商却必须与许多批发商打交道。连锁店所做的广告可使各个分店都能受益，而且其费用可由分店分摊，从而做到促销方面的经济节约。有些连锁店允许各分店享有某种程度的自由，以适应消费者不同的偏好和对付当地市场的竞争。

(2) 自愿连锁商店和零售商合作社。连锁店带来的竞争使得独立商店开始组成两种联盟：一种是自愿连锁商店，是由批发商牵头组成的独立零售商店集团，它们从事大量采购和共同销售业务。另一种是零售商合作社，这是由一群独立的零售商店组成的一个集中采购组织，采取联合促销行动。这些组织在销售商品方面可达到一定的经济节约要求，而且能够有效地迎接公司连锁店的价格挑战。

(3) 消费者合作社。消费者合作社是一种消费者自身拥有的零售公司。社区的居民觉得当地的零售商店服务欠佳，或者是价格太高，或是提供的产品质量低劣，于是他们便自发组织起消费者合作社。这些居民出资开设自己的商店，采用投票方式进行决策，并推选出一些人对合作社进行管理。这些店可以定价较低，也可以正常价格销售，根据每个人的购货多寡给予惠顾红利。

(4) 特许经营组织。特许经营组织是在特许人(生产商、批发商或服务机构)和被特许人(购买特许经营系统中一个或若干个品种的所有权和经营权的独立商人)之间的契约式联合。特许经营组织的基础一般是独特的产品、服务或者是做生意的独特方式、商标名、专利或者是特许人已经树立的良好声誉。在西方国家，快餐、音像商店、保健中心、理发、汽车租赁、汽车旅馆、旅行社、不动产等几十个产品和服务业主要使用特许经营这一方式。特许人通过下列要素得到补偿：首期使用费、按总销售额计算的特许权使用费、对其提供的设备装置核收的租金、利润分成，同时还收取定期特许执照费。

12.3.2 批发商的类型与营销决策

1. 批发的性质和作用

批发是将货物或服务销售给为了转卖或者商业用途而进行购买的人或组织的活动。



批发商与零售商性质有所不同：①批发商服务的对象都是非最终消费者的组织或个人；②批发商的业务特点是成批购进和成批售出，业务量比较大，而零售商则是将购进的商品分零出售，以适应个人或家庭的需要；③由于批发商在商品流通中地位不同，服务对象不同，一般都主要集中在工业、商业、金融业、交通运输业较发达的大城市以及地方性的经济中心(中小城市)，其数量比零售商少，其分布也远不及零售商那样广；④批发业务往往比零售业务量大，覆盖的地区一般比零售商广；⑤政府对批发商和零售商分别采取不同的法律和税收政策。

批发商之所以能生存和发展，是因为以社会分工为基础的社会化大生产和大规模流通需要批发这个中间环节。首先，批发商能卓有成效地为数量众多的小型零售商和制造商提供服务。因为这些小型企业需要从很多供应者那里购进多种产品，以满足销售和生产的需要，但由于地理、资金、时间、运输等各方面的限制，往往没有力量直接或大批量购进。有了批发商，大量的零售商和工业用户能就近、及时地买到商品，并减少了买方的储存、运输、市场信息等多方面的麻烦和费用。其次，批发商能为供应者(制造厂商)，完成多方面的职能。制造商的优势在生产方面，但在储存、运输、销售，以及估计零售商的销售潜力、价格变化和服务需求方面就大为逊色了。大多数消费品制造商只有通过分布广而数量多的小型零售商，才能完成要求出售的数量。因此，批发商的介入，可以高效率地为制造商完成运输、储存、市场信息、信用和分销等方面的职能。不难看出，批发商对买方和卖方(供应者)的作用是多方面的。在商品流通的过程中，他们担负着繁重的集散各地产品的任务，起着调节市场供求的蓄水池作用。

2. 批发商的类型

批发商可以划分为3大类：商人批发商、代理商及经纪商、制造商自设的批发机构。

1) 商人批发商

他们是独立的企业，对经营的商品拥有所有权。也就是自己购进并销售产品的批发机构。独立批发商无论是在数量还是销售额上，在批发业中均居重要的地位。独立批发商可分为两类：完全服务批发商和有限服务批发商。

(1) 完全服务批发商。完全服务批发商向顾客提供全方位的服务。主要包括在较狭窄的产品范围内为顾客提供较专业的选择和专门的技术知识和服务。它们服务的对象主要是大型零售商、专业商店和产业用户。完全服务批发商又分为批发商人和产业分销商两类。批发商人主要向零售商销售，并提供广泛的服务。产业分销商是指向制造商保持存货、雇用固定的销售人员、提供信贷、送货、协助管理。他们还可分为以下几类。

① 综合批发商。他们经营的商品种类很多，包括食品杂货、服装、家具等许多特别是小型零售商需经常购进的商品。有人称他们是从事批发业的“百货商店”。

② 单一种类或整类商品批发商。他们从事批发某一特定种类的商品，且在品种、规格、品牌等方面具有相当的完善性。同时还经营一些与这类商品密切关联的商品。

③ 专业批发商。他们只经营一个产品类别中的部分品种，专业化程度较高。他们精通产品的专业知识而不是零售商销售的独立批发商。他们为制造商提供全面服务，经营的商品类别有多有少，但每类商品的品种、规格、品牌都很齐全。便于买主一次就可买到所



需的各种商品。

(2) 有限服务批发商。有限服务批发商向其供应商和顾客提供的服务较少。主要有以下类型。

① 货架批发商。他们在超级市场和其他杂货商店设置自己的货架，商品卖出后，零售商才付给货款。这是零售商所欢迎的寄售方式，但也是一种费用较大的批发业务。

② 现款交易批发商。顾客购货时，当场支付货款，并当场提走货物。这种批发商既不赊销也不送货，也没有推销。服务对象主要是食品杂货业中的小型零售商。

③ 邮购批发商。他们是通过邮寄接受订货，然后将商品以邮寄、寄运等方式送货的批发商。它们的主要顾客是边远地区的小零售商等。

④ 卡车批发商。他们主要是执行销售和送货职能。经营品种主要是易腐，需周转很快的食品、饮料、水果等。卡车既是送货的工具，又是活动的仓库。

⑤ 承销批发商。他们主要经营的是大宗产品，如煤和木材等。他们既不储存也不送货，而是得到订单后，产品直接从制造商运到买主所在地，因此经营费用很低，销售对象主要是工业用户和其他中间商。

2) 代理商及经纪商

(1) 代理商。代理商是指为委托人(通常是供应者)服务的批发机构。他们不拥有产品所有权，只代表卖方与买方进行磋商，主要功能是促进买卖。产品销售后，按销售量由委托单位付给一定的佣金。代理商最大的优势是熟悉行情，有专业知识，推销努力，且收费较低。因而许多制造商愿意采用代理商销售产品。特别是打入新市场时，代理商更具有特殊作用。

代理商主要有以下类型。

① 制造商代理商。是指受制造商委托，在一定区域内出售制造商产品的代理商。通常，制造商在特定区域可以同时利用几个这类代理商销售产品，而代理商也常常代销若干个制造商的产品，但经营的产品应是互补的而不是相互竞争的。代理商分别和每个制造商签订有关定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务、各种保证及佣金比例等方面的合同。大多数制造商的代理商都是小企业，雇用的销售人员少，但都极为干练。许多无力组织销售队伍的小公司常雇用这种代理商。有些大公司在开拓新市场或者在难以雇用专职销售人员的地区也常用其充当代表。制造商代理商主要从事推销职能，起着补充制造商推销人员的作用。

② 销售代理商。他是受制造商委托，负责销售制造商某些特定产品或全部产品的代理商，他不受地区限制，并对定价、销售条件、广告、产品设计等有决定性的发言权。销售代理商通常与两个以上的委托人签订合同，但一个制造商只能对全部产品或一个产品类别使用一个代理商。这种代理商在纺织、木材、某些金属产品、某些食品、服装行业中使用较多。这种代理商事实上取代了制造商的全部销售职能，而不像制造商的代理商那样只起补充的作用。销售代理商主要适用于那些没有力量推销自己产品的小制造商。

③ 佣金商。指对商品实体具有控制力，并处理商品销售的代理商。他们与委托人一般没有长期关系。在西方，大多数佣金商从事农产品的代销业务，他们用卡车将农产品运送到中心市场，以最好的价格出售，然后扣去佣金和各项开支，将余款汇给生产者。



④ 拍卖行。指为买卖双方提供交易场所和各种服务项目，以公开拍卖形式决定价格，组织买卖成交的代理商。

⑤ 进出口代理商。指在主要口岸设有办事处，专门替委托人从国外寻找供应来源和向国外推销产品的代理商。

(2) 经纪人。经纪人与代理商有些类似，他们也不拥有产品所有权，不控制产品实物、价格以及销售条件。经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥，协助谈判，促成交易。交易完成后，由委托方付给佣金。他们与买卖双方没有固定关系。最常见的有食品经纪人、不动产经纪人、保险经纪人和证券经纪人等。

3) 制造商自设的批发机构

他们的所有权和经营权都属制造商。包括设置在各地的分销机构和销售办事处，分销机构承担着征集订单、储存和送货等多种业务。销售办事处则主要是征集和传递订单。此外，制造商还可在展销会和批发市场上长年租赁展台、场地，设立批发窗口。



营销视野

企业渠道分销模式选择路径

适合企业产品销售的渠道分销模式应该是什么样的？如何选择最佳渠道达到销售绩效最大化？现在探讨这些有关渠道的问题诚然是老生常谈，然而我接触过的几百个企业，反而是关于渠道分销这个最简单的问题让很多企业走向歧途，导致企业在销售的过程中既浪费资源也没有取得理想的效果，想着做好市场结果却是兵败如山倒，更有甚者企业走向衰退或破产。原因何在？就在于这些企业完全凭借经验设计渠道分销模式，缺乏科学的、规范的渠道分销模式的管理。基于此，我总结多年来的从业和咨询经验，提出解决渠道分销问题的“四步管理”路径，希望能够帮助企业优化渠道。

第一步：全面设计渠道分销模式

诚然，企业在规划渠道模式的时候，能够考虑到更多的渠道路径能够为企业的销售业绩增长做出积极的贡献，规划企业的渠道模式，应该分别从市场需求满足的维度、内部资源和管理满足的维度、显示与竞争和未来与创新的“四只眼”规划和设计自己的渠道模式。两种维度的方向进行组合，分别形成了分销多样化、管理集约化、关系紧密化和模式创新化四大渠道模式的设计路径。

为了更好地理解上述概念，我以人们最常接触的大米产品来说明。

分销多样化：就是要考虑产品销售的多途径。我们知道，我们吃的大米，有的是在现代终端购买，或者是别人送，或者到餐饮店、机关单位食堂购买。其次，我们还可以通过机构发放的福利获取，客户或会议召集人发放的礼品等等。逆向思考，我们知道大米企业的渠道可以有现代终端，KA、BC类连锁终端店；可以有粮油店和批发店；可以有团购、礼品、机关福利；可以有餐饮终端等。当然，上述渠道模式都可以由厂家进行直营操作，可以由经销商、代理商或者二级分销商进行操作。

管理集约化：实现管理资源的集约化。如果企业主要进行生产和原料供应，所以可以对一家品牌运营公司授权销售，或者搭建B2B或B2C电子商务平台，实现销售渠道的管理简约化。

关系紧密化：直接拉近企业与终端的关系。厂家可以考虑自己成立专卖店，或者连锁专营店，既可以在农贸市场和社区内开设，也可以在消费者聚集的现代商超、现代农产品专营店内设立店中店的专营区。当然这些店的设立，厂家可以直营，也可以通过品牌运营商进行操作。

模式创新化：通过企业、消费者和渠道商的关联性成员进行创新性渠道模式的规划和设计。考虑企业的关联性，如大米作为原料的企业客户，作为国家粮食安全的储备粮机构，都可以成为大米的销售渠

道，大米可以和粮油一起捆绑销售，共同搭建新的销售通路。考虑渠道商的关联性，如医药店可以将大米作为礼品赠送也可以作为商品销售，这样看来，凡是靠近社区的经营店铺都有可能成为大米的销售通路，如纯净水销售机构、牛奶定制销售机构等。考虑消费者的需求关联性，可以考虑厨房产品的销售单位作为大米销售的通路。除了这些思考外，我们还可以从产品的关联性进行渠道的规划，大米是在农田生长的，借鉴现代体验农业的概念，可以通过“基地定制”销售大米。对于此，需要企业进行附加服务的支出。

按照上述思考维度进行枚举法列举出所有能够进行操作的渠道模式后，我们还要按照渠道操作特性进行分类，以便于我们组织专业化的销售人员进行运营操作。

第二步：精确选定渠道分销模式

按照上述内容不难看出，产品的渠道分销模式可以有许多种，但具体有哪些渠道分销模式适合企业呢？或者是企业可以操作的呢？对此，我们要采取切断式的管理思维进行选择。渠道分销模式的实践是为了达到营销绩效最大化，根据平衡计分卡的绩效管理原则，不难发现，阶段性渠道分销模式的产出量、投入费用率、退出风险性、资源匹配性、运营能力要求、市场竞争激烈程度、分销模式影响力等都对营销绩效(品牌绩效)产生关键而直接的影响。而企业能够选择什么样的渠道分销模式，则要对上述关键因素进行权重评估。

第三步：渠道分销模式实施策略

精确选定渠道分销模式后，不见的是分数越高的越应该优先实施。这是因为什么呢？根据我之前研究的渠道分销模式共振原理，我们还要看渠道的优先选择性实施的充分和必要条件，因为分销模式之间有着促进和引导的作用，或者迟滞和阻碍的作用。对此，我们可以用下表进行优先性评估。

操作介绍：以列的模式对行的模式进行评估，如果有促进和引导的作用则填写“2”，没有影响填写“1”，具有迟滞和阻碍的作用则填写“0”，最后得出合计数。

按照商标内容评估后，可以看出得分越高的分销模式对于其他渠道分销模式有更多的促进和引导作用。这样在后续的实践中，首先拓展该分销模式，对其他模式的拓展有着积极的影响作用，对于整体的拓展和品牌建立有着事半功倍的作用。

之后，将各渠道分销模式按照重要性和优先性的维度放入波士顿矩阵中，就可以获取渠道的最佳实践路径。

选择路径后，企业在实践的过程中，按照从右上角到左下角的渠道分销模式定位逐步进行策略性的实施。

资料来源：律德启 .http://www.yingxiao360.com/htm/2013122/9894.htm.

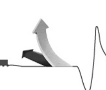
12.3.3 市场物流

市场物流活动包括运输管理、订单处理、存货决策和仓储决策。

1. 运输管理

运输管理主要考虑的是用最低廉的费用得到最高效的运输工具。厂商在选择运输工具时，考虑的是费用、交货是否准时和产品的情况3项要素。

有五类运输方式可供选择，即铁路运输、水路运输、卡车运输、管道运输及航空运输。厂商在为产品选择运输方式时，除了考虑产品本身的特性外，还需考虑速度、方便性、可靠性、运送能力及频次5项因素。若考虑速度，可在空运及卡车运输之间选择，若考虑低成本，可选择水运。



2. 订单处理

物流始于顾客的订单。订单由公司的销售代表、经销商和顾客送达公司。公司的订单处理部门，需编制一式多份提货单分送各有关部门，货品交运，需随附装箱单及交运单等文件。

订单处理的关键问题是迅速和准确。要做到快速传递、快速处理、快速发货、快速收款。在这个作业循环中，应用计算机管理是很有必要的。

3. 存货决策

公司的存货水平，是影响顾客满足的另一类重要的决策。销售人员都希望公司能尽量提高存量，能随时应付顾客的订货。但这又不符合成本效益的原则。因此，公司应了解销量及利润的增加是否足以抵销存货增高的成本。

存货的决策，包括两个步骤：一是决定应何时订货以补充存量；二是决定应订货多少。产品存量因销售而下降，便应开具新的订货单。开具新的订货单时的存量水准，称为“订货点”。如订货点为 20，即表示某一产品存货下降至仅有 20 件时，便应订货。另一项决策是订货的数量。即订货量越高，则订货的次数越少。这个问题可利用“经济订购量模式”来解决。存货决策在考虑订货数量时主要根据订货处理成本和存货维持成本而定。订货处理成本包括制造商生产某一产品所需的生产准备成本和生产操作成本。若生产准备成本不大，制造商可经常生产这种产品，平均每件的成本相当稳定，与生产操作成本相近。但在生产准备成本很大时，制造商可以一次生产较多数量，维持较高的存货，以降低平均每件的成本。

订货处理成本应与存货维持成本比较。维持的平均存货越多，则存货维持成本越高。存货维持成本包括：仓储费用、资金成本、税收及保险费、资产折旧及产品过期损失等。存货维持成本有时可能高达存货本身价值的 30%之巨。因此，要维持较高的存量，应该能够产生较高的销量及额外的毛利，足以吸收因存量增高而提高的存货维持成本。将两种成本相加，即可求得最适量的订货数量。即经济订货量。订货处理成本随存货数量的增高而降低，存货维持成本随存货数量的增高而增高。

4. 仓储决策

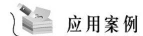
公司产品经制造完成后，需分存各地待售。由于生产过程与消费过程的不一致，因此公司需有仓储部门。

公司首先应决定仓库设置的地点和数量。仓库和数目越多，对顾客的发货越迅速，这正是营销部门的希望。但这样，仓储成本也将增高。故仓库的数目应作审慎的决定，以求顾客交货服务与分销成本的平衡。

公司存货除部分存放于工厂内，必须分存于市场各地。公司可以自行设置仓库，称为“自用仓库”；也可以租用他人的仓库，称为“公共仓库”。运用自用仓库，公司能有效地实施控制。但缺点是占用资金多，同时在需要更换仓库地点时缺乏弹性。反之，公司使用公共仓库，只需按使用空间大小支付费用，且公共仓库常为公司提供其他额外服务，如货品检察、包装、代运、提供办公场所和电话等。公司如决定租用公共仓库，就需要对仓库

地点和类型加以选择，而且要有专业性的仓库可用，例如：冷藏仓库、散装仓库等。

公司使用的仓库有两种类型：一种为储存仓库，是供产品储存较长时间之用；另一种为分销仓库，是供各公司短期存放，作为收货、存放及迅速对顾客交货的场地。利用分销仓库，公司可获得极大的便利。



应用案例

中国PC三巨头分销渠道之比较

【案情简介】

我国IT产业发展40余年来，计算机市场始终是IT业的先行者。计算机工业从无到有，从科研试制走向大规模工业化生产，引导着IT产业飞速向前发展。随着科技的进步、竞争的激烈，分销渠道在PC行业的发展中占据着越来越重要的地位，几乎所有的厂商和分销商都意识到渠道建设的重要性。分销渠道如今已成为PC企业间竞争的一个重要砝码。畅通的销售渠道意味着成本的降低、效率的提高和利润的增加，这一点在与国际接轨的计算机行业中表现得尤为突出。

计算机市场的分销渠道由厂商(供应商)、分销商、(各级)代理商、经销商及用户等组成。其中，分销商主要承担实体分销(如储运等)任务，将商流和物流有机地结合起来，而代理商则更偏重于市场开拓、运作和满足用户需求(经销商所起的作用与代理商十分相似，两者的差别只在于是否对商品持有所有权，本文并不刻意对它们进行区分)。在PC厂商的渠道建设中，协调好这几方面的关系是保证渠道畅通的重要因素。

追溯起来，我国的计算机产业最早是从PC市场起步的，其主流分销渠道也是随着PC行业的不断发展而形成的。在这里，将从PC行业几家著名企业的发展入手，分析我国计算机行业主流分销渠道的特色。

一、联想集团——渠道是立身之本

联想集团是目前中国唯一能够以市场份额表达自己国际市场地位的高科技企业。这家十几年前由中国科学院计算机所的20多名员工，靠20万元人民币起家的国有民营企业，在发展战略上有一个十分清晰的脉络：由计算机服务资本到联想汉卡解决西文汉化，再由联想汉卡促动外国品牌电脑的分销继而到推出联想电脑，逐步形成国内电脑整机产销，在海外则通过做配套制造业进入国际市场。十几年来，联想就是沿着这样的思路，学习了国外一些先进的企业如何做市场，如何做渠道，一步步走到今天的。尤其是在1988年，联想在完全有能力推出自己品牌的电脑时，却毅然选择了代理美国的AST产品，原因就在于他们清醒地认识到，联想当时还很幼稚，它的资本和营销渠道的运作能力还远远不够，仍需要进一步学习。在历时10年的学习过程中，他们积累的经验教训为联想的渠道管理打下了良好的基础。

开始，联想电脑一部分走直销，但当利润下降、规模效应起来后，联想与其代理商之间的矛盾越来越明朗。为了解决这个问题，联想最终决定彻底放弃直销，建起了一条与国际模式相似的渠道。如今，其商用机的经销渠道模式为：厂商→一级代理→二级代理→用户。(这是目前我国PC业一种主流的渠道模式，它的特点在于重在区域的划分，一级代理相当于地区经销商，只负责本地区的销售，这样使每一个地区的分销都有其相对独立的发展区域。一般来说，使用这种方式能够较为有效地避免渠道间的冲突，避免地区间代理商的恶性竞争，但也存在着信息沟通相对较弱的问题。)

联想集团在发展过程中，为适应市场竞争的规模化需要，及时推出了“大联想”渠道策略，即在与代理伙伴相互融合的基础上，进一步加强一体化建设，不仅将代理商纳入自己的销售服务体系，而且将其纳入培训体系，强调作为厂商的联想集团与代理商及其他合作伙伴共同发展，共同成长。这种大市场



与大渠道的模式，将保证渠道随时的、无限制的扩张力(包括代理品牌的数量、产品的数量与规模及渠道覆盖面等)，同时也确保了渠道的畅通无阻。

据IDC(一家世界著名的市场调查公司)统计，联想电脑连续三年居中国市场第一位，在亚太市场的占有率排名上升为第三位，1998年在全球PC市场上以0.6%的份额排名第十五位。作为目前中国最大的分销商，联想科技公司与多家国外著名企业有着不同层次的合作关系，同时代理10多个国外著名品牌的信息产品。有1000多家二级代理商队伍，拥有着雄厚的分销实力。

面对如此巨大的成绩，联想人指出，联想这几年最大的成功不是联想PC卖了多少台，不是联想在中国IT业排第一位，更重要的是联想摸索出了一套在中国如何做企业、如何做高科技企业的经验，那就是“产品是立命之本，渠道是立身之本”。

二、北大方正——渠道亟需培育

与联想不同的是，北大方正立足点是软件企业的形象。拥有自己的技术，并由此形成自己的拳头产品，是方正不同于其他企业的地方，也是方正最重要的东西，方正的发展抓住了这一点。作为一个学校企业，方正并没有太多贸易的经验，它是从销售自己的软件产品开始的。因此，可以说是技术上的优势带动了销售，弥补了销售的不足，打开了一方市场，并使方正在实践当中逐渐积累了做贸易的经验。

最初方正并没有自己的PC。在销售软件的过程中，方正发现许多客户有这方面的需求，因此它选择了代理Digital PC。这个机会带动了方正整个销售水平的发展，也带动了方正软件的销售。在代理Digital PC的1995—1996年，方正建立了大量的销售网点，形成了自己很有特色的销售渠道，使Digital PC在短短的一年中销售量进入中国市场前5名。至今，这个优秀的渠道仍对方正起着举足轻重的作用：厂商→代理商→用户。(北大方正的销售网络是建立在其全国各地34家分公司的基础之上的，由34家分公司的计算机部门出面发展代理商，建立代理网络。这34家分公司支持代理商的工作，是方正集团本地化的直接平台，因此，不存在各总代理和一级、二级代理的区别。这种渠道有利于提高效率，在打开各地的大用户方面。这个销售网络具有明显的优势，是目前比较流行的短渠道模式。)

有了畅通的营销渠道，再加上资金、销售经验以及技术的积累。方正终于实现了“拥有自有品牌”的愿望，成功地完成了从代理商向产品制造商身份的转化，并建立了现代企业管理模式。1998年方正电脑总销量超过28万台，与1997年相比，年产销量增长率超过100%，被美国商业周刊评价为“中国市场最有价值的两个国产电脑品牌”之一。

方正人把方正电脑销量的高增长归功于1998年进行的两次渠道调整。1998年初，北大方正将全国方正电脑公司的分支机构从销售部门变为对经销渠道的支持和服务部门，成功实现了分公司由营销机构向厂商身份的转变，缩短了原有的销售渠道；1998年9月，方正电脑又以北京北大方正电子有限公司计算机系统工程分公司为核心，组建了北大方正集团计算机事业部，北大方正各地分公司的方正电脑市场营销部和技术服务队伍也全部纳入方正集团计算机事业部旗下，从而实现了从中央市场到区域市场全方位的统一，有效地提高了企业的管理效率和资源利用率。这两次成功的渠道调整，将34家分公司纳入方正电脑总部的利润核算体系，使分公司摆脱了利润的压力，从而使全力对代理商进行支持成为方正电脑短渠道的优势所在。

如今，方正的渠道还在不断建设之中，随着时间的流逝和销售能力的分化，他们将对代理商进行分级管理，对各个分公司也将进行统一管理和控制，在不断的调整中使渠道建设更加完善。

三、长城集团——独具特色的专卖店体系

与联想和方正不同的是，长城集团首先选择了创立自有品牌这条路。长城PC最初的销量十分喜人，当时长城GW0520CH的目标是年销售量达到1万台，仅仅依靠国家的计划是不可能完成销售的，于是规模经济决定了长城在1986年最先提出代理制。而当长城电脑在一年之内发展了8家代理商之后，代理制与直销之间的矛盾产生了。采用代理制还是分公司制？最终，长城电脑还是采用了分公司——代理——

用户的模式，在全国建立了7个分公司。1990年，长城0520已经拥有了50家代理商。但分公司与代理商之间的冲突日趋激烈，因为分公司也有利润的压力，不可避免地与代理商争夺客户，对代理商的积极性打击很大。为了解决这个问题，长城集团对其分销渠道做了一系列的调整改进，最终采用了如下的模式：厂商→总代理→二级代理→用户。(这是中国PC业最基本的渠道模式，也几乎为所有国外的品牌厂商所采用。与联想集团的一级代理相比，长城集团在全国所设总代理的数量要少很多，它们之间也没有明显的区域划分。在以前市场相对弱小的时候，此种渠道构架发挥了重大的作用，能迅速打开市场。但值得注意的是，这种渠道使厂商与代理商的沟通难以进行。)

但是长城并不满足于走大众化的道路，于是"金长城"建起了国内IT业最早的专卖体系，即"专卖，专家卖，专门卖"，树立了鲜明的品牌形象，摸索出了大量的市场经验，取得了良好的经营效果。如今，在"金长城"整个渠道体系中，专卖店起着举足轻重的作用(整个专卖店体系的出货量在零售市场已占"金长城"全部出货量的70%，在批发市场亦占到50%以上)。如此一来，"金长城"电脑的销售网络便建立在全国各地的总代理以及总代理之下的各级电脑代理商、专卖店、授权维修中心的基础上，通过总代理之下的零售店直接面对和接触消费者，同时设立大客户部与大客户直接联系，建立了长城特色的专卖店体系。另外，长城还在广州、武汉、上海、成都、西安、沈阳等地设立了办事处，以配合代理商的工作。

作为我国PC行业的佼佼者，这三家企业在成长过程中逐步形成的分销渠道代表了我国计算机业目前的主流渠道模式。联想的销售渠道特点在于地区的划分，有效地避免了地区代理间的恶性竞争。方正的渠道，作为目前较为流行的短渠道，它大大提高了渠道效率，而方正集团的分公司机构则进一步加强了对代理商的支持。长城的渠道是最基本的渠道模式，长城集团在此基础上加入了自己的专卖店特色，使专卖店体系起到了带动市场的作用，提高了"金长城"品牌的知名度。这三家国内厂商的销售渠道在企业的成长过程中都发挥了不可忽视的作用，同时这些分销渠道也随着企业的成长而不断发展和完善。

事实上，无论是对IT界还是其他业界人士，这三家企业的渠道模式都可为大家所借鉴。各企业可根据自身情况的不同，从中选择适合于自身发展的渠道模式，但最重要的就是要具有自己的经营特色。在激烈竞争的社会里，只有特色化经营才是自己的生存之道。这从上述三家PC企业的发展过程中也可见一斑。当然，分销渠道的特色化只是其中之一，其他还有如运作方法的特色化，代理产品的特色化以及集成方案的特色化等。只要符合市场需求和发展，自己也会有很好的发展机会。而那些规模既小又无特色的经销商，将越来越没有生存空间，最终将被市场所淘汰。

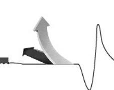
【思考题】

1. 联想、方正与长城的分销渠道的主要区别是什么？
2. 在分销计算机产品时，需要考虑的制约因素有哪些？
3. 根据所学的知识，结合三家企业的实际情况，分别给他们的渠道策略提出合理化建议。



本章小结

分销渠道是指产品和服务在从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。企业必须对个别中间商进行选择、激励与定期评估。窜货是指经销商置经销协议和制造商长期利益于不顾而进行的产品跨地区低价销售，企业应加强渠道管理和对窜货的根治。批发是指一切将物品或服务销售给为了转卖或者商业用途而进行购买的人的活动。物流作为市场营销的一部分，不仅包括产品运输、保管、装卸、包装，而且包括在开展这些活动时所伴随的信息传播。



习 题

一、单选题

1. 分销渠道的每个层次使用同种类型中间商数目的多少，被称为分销渠道的(　　)。

A. 宽度　　B. 长度　　C. 深度　　D. 关联度

2. (　　)是距离消费者或用户最近的市场营销中介机构，是商业流通的最终环节。

A. 零售　　B. 批发　　C. 代理　　D. 经销

3. (　　)经营的产品种类很多，商店按产品类别布局和管理，一般都设在城市的闹市区，规模较大，装修考究，能为顾客提供完善的服务，能满足顾客在同一地点选购多种商品的需要。

A. 百货商店　　B. 超市　　C. 专业商店　　D. 折扣商店

4. (　　)是利用推销员或推销代表(或视为公司雇用的外围推销员)挨门挨户推销，或上办公室等其他场合推销的零售方式。

A. 直接销售　　B. 自动售货　　C. 直接市场营销　　D. 电子购物

5. (　　)是将货物或服务销售给为了转卖或者商业用途而进行购买的人或组织的活动。

A. 批发　　B. 直销　　C. 零售　　D. 直复营销

6. (　　)是独立的企业，对经营的商品拥有所有权。

A. 商人批发商　　B. 代理商　　C. 经纪商　　D. A和B

7. (　　)与代理商有些类似，他们也不拥有产品所有权，不控制产品实物、价格以及销售条件。

A. 经纪人　　B. 零售商　　C. 批发商　　D. 批发机构

8. 批发商的最主要类型是(　　)。

A. 商人批发商　　B. 经纪人

C. 代理商　　D. 制造商销售办事处

9. 物流的主要职能是将产品由其生产地转移到消费地，从而创造(　　)。

A. 时间效用　　B. 形式效用　　C. 地点效用　　D. 占有效用

10. 当目标顾客人数众多时，生产者倾向于利用(　　)。

A. 长而宽的渠道　　B. 短渠道　　C. 窄渠道　　D. 直接渠道

二、多选题

1. 分销渠道包括(　　)。

A. 生产者　　B. 商人中间商　　C. 代理商

D. 供应商　　E. 消费者

2. 下面属于零售商的是(　　)。

A. 百货商店　　B. 自动售货　　C. 超级市场

D. 电视直销　　E. 经纪人

3. 窜货的危害有(　　)。

A. 制造商制订的统一的渠道计划甚至营销计划将受到破坏

B. 制造商货款回收困难

C. 制造商的声誉严重受损

D. 窜货危害经销商自己的利益

E. 容易给假冒伪劣产品提供保护

4. 经纪人或代理商主要分为(　　)。

A. 产品经纪人　　B. 制造商代表　　C. 销售代理商

D. 采购代理商　　E. 佣金商

5. 无门市零售的主要形式是(　　)。

A. 直复市场营销　　B. 直接销售　　C. 自动售货

D. 购物服务公司　　E. 传销

三、判断题

1. 确定企业所要达到的目标市场是渠道有效设计的起点。(　　)

2. 自己进货，并取得产品所有权后再出售的商业企业是经纪人或代理商。(　　)

3. 佣金商对生产者委托代销的物品没有经营权。(　　)

4. 经纪人是从事购买或销售或二者兼备的洽商工作，并取得产品所有权的商业单位。(　　)

5. 由于广告拉力过大而渠道建设没有跟上等原因，很容易产生地区窜货现象。(　　)

6. 真正折扣商店是以低价销售产品，所以其经营的产品品质一般不会很高。(　　)

7. 自动售货机能向顾客提供24小时服务和无需搬运产品等便利条件。(　　)

8. 从市场观点来看，物流规划应从工厂开始考虑，并将所获得的信息反馈到原料的需求来源。(　　)

9. 当中间商是销售代理商时，生产者除了评估其经营时间的长短及其成长记录、清偿能力、合作态度、声望以外，还应评估其经销的其他用品大类的数量与性质、推销人员的素质与质量。(　　)

10. 物流活动包括运输管理、存货管理和仓库管理。(　　)

四、简答题

1. 市场营销渠道与分销渠道有何区别?

2. 经纪人或代理商与商人批发商有何异同?

3. 如何整治窜货现象?

五、案例分析题

戴尔计算机的直销模式

计算机销售最常见的方式就是由庞大的分销商进行转销。而戴尔却抗拒这种潮流，决定通过网络直销PC，并接受直接订货，精彩地演绎了IT界的经典故事。

戴尔公司从1988年正式宣告直销模式开始，其核心理念为“消除中间人，以更有效率的方式来提供电脑”。

直销模式使戴尔公司能够提供最有价值的技术解决方案：系统配置强大而丰富，无与伦比的性能价格比。这也使戴尔公司能以富于竞争力的价格推出最新的相关技术。

按单定制的直销模式使戴尔公司真正实现了“零库存、高周转”。由于戴尔公司按单定做，它的库存一年可周转15次。相比之下，其他依靠分销商和转销商进行销售的竞争对手，其周转次数还不到戴尔公司的一半。对此，波士顿著名产业分析家威廉·格利说：“对于零部件成本每年下降15%以上的产业，这种快速的周转意味着总利润可以多出1.8%～3.3%。”

现象：随着市场竞争的加剧，冗长的销售渠道使信息传递速度放慢，市场反馈迟钝。位于较下游的分销商无法跟上厂家的步伐，而厂家也无法快速对市场变化做出反应。同时，在传统分销网络经常面临这样的问题：“窜货”使市场一片混乱；经销商仿佛永远难以喂饱——不断增加的各种费用的要求大大增加了企业的营销成本及经营风险；经销商忠诚度、信用度在下降；在与厂家合作过程中表现出明显的投机性、功利性；渠道成员普遍缺乏营销意识，难以真正形成信息共享利益共享的营销网络。

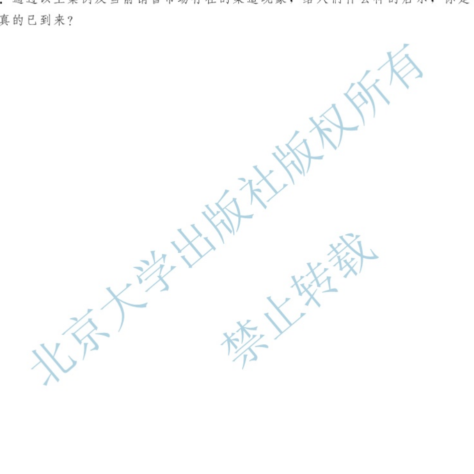


另一方面，在中国，买方市场的形成，人们消费能力的增强，使得消费者在交易中的地位愈来愈重要。这一客观事实的一个直接结果就是，使得与消费者直接联系的零售终端(特别是在日用消费品市场)，如连锁超市、超级大卖场、便利店的分销销售能力不断增强，同时在整个销售渠道中的作用日益增强。制造商或代理商日益重视零售终端战术的运用。不少企业提出了“决胜在终端”的口号。最典型的例子莫过于丝宝集团舒蕾洗发水品牌的“终端制胜”战术。丝宝正是利用这个“法宝”，制造了与宝洁、联合利华销量名列三甲的“神话”。更多的日用消费品企业犹如看到救命的稻草，纷纷仿效，采用终端上强大的人力和物力的投入来扩大自己的市场份额。

所以，有人说告别经销商时代已来临！

资料来源：http://www.zh09.com/mqyj/dell/200612/134361_2.html.

问题：通过以上案例及当前销售市场存在的渠道现象，给人们什么样的启示，你是否认为告别经销商的时代真的已到来？





第13章 促销策略

教学目标

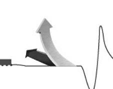
了解现代促销活动一般的规律；掌握促销组合决策的基本内容；熟悉广告媒体的选择与广告效果的测量；了解人员推销的特点；熟悉销售促进和公共关系策略的基本原理。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
促销与促销组合	了解促销的含义、作用及促销组合策略	推式策略、拉式策略
人员推销与广告策略	(1) 掌握人员推销的概念与管理 (2) 掌握广告策略的相关知识	推销人员应具备的素质，推销人员的奖励、考核与评价
公共关系与营业推广	(1) 掌握公共关系的作用与工作程序 (2) 掌握营业推广的形式与控制	公共关系的概念，营业推广的概念和特点

基本概念

促销；促销组合；推式策略；拉式策略；人员推销；广告；广告媒体；公共关系；营业推广



引 例

广告与天安门广场

1995年6月28日一大早，首都天安门广场彩旗飘扬，锣鼓震天，数百人组成的腰鼓队、秧歌队、高跷队、歌舞队的精彩表演，引得了不少人驻足瞩目。上午九时，当北京和国家有关部门的领导同志，宣布“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动正式开始时，数千只信鸽飞向天空。人们惊讶地看到：12个巨大鲜亮的彩色汽球下面，拖着一条长长的布幅，微风吹来，条幅上鲜红的大字上刺目——“华懋双汇集团漯河肉联厂祝逛北京活动圆满成功!”

新中国成立以来企业广告首次进入天安门广场——这件事引起了人们的极大兴趣。北京是祖国的圣地，而天安门正是这块圣地的“心脏”，一直被视为企业广告的禁区。而靠生产“双汇”牌火腿肠而闻名遐迩的漯河肉联厂首次打破这一禁区的“壮举”，不能不令人品头论足，议论纷纷。一位四十岁的知识分子模样的中年妇女说：“能不能在天安门广场做广告，似乎已经争论好久，今天终于有了先例。这倒也是意料中早晚的事情，可我怎么也没想到，首开天安门广告先河的，竟是来自河南的火腿肠厂家。”一位夹着旅行包、操着南方口音的年轻人说：“这件事很棒！能在天安门广场做这样的广告，花多少钱也值!”

笔者在熙熙攘攘的人群中，找到了华懋双汇集团漯河肉联厂的公关部部长肖兆林和该厂驻京办事处主任谭晓丰。当问到该厂耗资数十万仅能换得“双汇”广告气球在广场飘扬三天的做法是否值得时，肖兆林说：“十分值得！这笔支出在我厂每年2000万元的广告费中，只是小数目。但它的意义已远远大于广告本身的价值。比起花上百万买个报纸头版做广告的效果，我们可以称得上是花小钱办大事!”谭晓丰接着说：“去年我厂火腿肠在北京的销售量占总量的十分之一。今年我厂总产值将达到15亿元，产量在10万吨以上。这次在天安门做广告，也是表达我们对北京市民与日俱增的‘双汇情结’的一片感激之情。”

试析：此企业选择天安门广场做广告你认为成功吗？成功之处何在？

引例点评：天安门广场历来被视为圣地，封建社会，这里是皇室贵族活动的场所。中华人民共和国开国大典也在这里举行，国庆大典、大型阅兵式、迎接外国元首的仪式都在这里举行，天安门成为中央政府举行国家级重大政治活动、文化活动、外交活动的特殊场所，天安门广场也因之在中国政治生活中占有特殊地位。

出人意料的是，双汇集团漯河肉联厂成功地将广告做到了这里。这一广告的成功之处就在于一个极普通的广告选择了极不普通的场所，因而，增强了这一广告的重要性和轰动效应。这一举动所产生的争议效应也将是长期的，虽然气球飘扬了三天，而有关双汇火腿的话题将是长期的，对天安门广场的开发策划也将是长期的，更为重要的是，天安门广场作为广告将作为一个极成功的企业广告策划写入中国广告史，其意义远远超出商业行为本身。

这一活动另一成功之处是选择了较好的时机。北京是国际大都市，是中国政治、经济、文化中心，也是一个重要旅游胜地。这一地位决定了在这里的每一个大型活动都会成为新闻媒体关注的目标。漯河肉联厂选择了“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动开始之际，并为这一活动提供几十万元赞助，因而，该厂在受到媒体关注的同时也获得了较好的美誉。

资料来源：http://wenku.baidu.com/

成功的市场营销活动不仅需要制造适宜品质的产品、制定适当的价格、选择合适的分销渠道向市场提供令人满意的产品，而且需要采取适当的方式进行促销。本章将在介绍促销与促销策略的基础上，系统阐述人员推销策略、广告策略、公共关系策略和营业推广策略。

从买卖交易原理来说，买卖双方沟通信息是买卖得以进行的必备条件之一。由于现代市场经济中，生产的集中性造成了生产与消费的隔离，就造成了市场买卖双方联系的困难。但是，无论存在什么困难，企业都需要与目标顾客取得有效的信息沟通与联系，因此就需要寻找到有效的沟通方法；同时，在面对竞争的情况下，还需要有说服和刺激顾客产生购买本企业产品的愿望。所有这些，都需要企业经理人员掌握在营销活动中如何开展有效的促销活动的原理与说服艺术，以实现企业既定的营销目标。

促销策略是营销组合4P组合的一个重要组成部分。在现代经济社会，生产者与消费者之间的沟通是基本的营销活动即企业必须传播有关产品与服务的信息，并且克服因为地理距离，销售环节增多所增加的沟通障碍。因此，营销活动也是营销沟通活动。特别在信息技术发达的当今社会，如何将有利的产品信息传递给目标顾客，在很大程度上就决定了整个营销活动的成败，同时，企业还需要利用其营销价值链上的其他伙伴，如中间商来传播促销信息，使顾客喜爱以致偏爱本公司所提供的产品和服务。

13.1 促销与促销组合

13.1.1 促销的含义

促销即促进商品销售，具体地说，是企业通过人员和非人员的方式，企业与消费者之间沟通信息，引发、刺激消费者的消费欲望和兴趣，促使其产生购买行为的活动。

(1) 促销工作的核心是沟通信息。

(2) 促销的目的是引发、刺激消费者产生购买行为。

(3) 促销的方式有人员促销和非人员促销两类。

13.1.2 促销的作用

(1) 传递信息，强化认知。销售产品是市场营销活动的中心任务，信息传递是产品顺利销售的保证。信息传递有单向和双向之分。

① 单向信息传递：指卖方发出信息，买方接受信息，它是间接促销的主要方式，产品在尚未进入市场之前，企业应及时向中间商和消费者提供产品情报，引起他们的注意与兴趣，中间商也要向消费者传递信息，争取他们成为现实的购买者。

② 双向信息传递：买卖双方互通信息，双方都是信息的发出者和接受者，直接促销往往有此功效。在促销过程中，卖方向买方发出企业和产品的信息，买方向卖方反馈对产品价格、质量和服务等有关信息，促使生产者、经营者取长补短，更好地满足消费者的需求。

(2) 突出特点，诱导需求。在同类商品竞争日益激烈的形势下，许多产品只有细微的差别，仿制品也不断出现，消费者往往不易察觉，企业通过促销活动可以做到：告知消费者本企业产品与竞争产品的不同特点，给消费者和用户带来特殊利益，使消费者乐于购买本企业产品，这样不仅可以唤起需求，还可以创造需求，增加或恢复需求，收到扩大销售的效果。



(3) 指导消费，扩大销售。在促销活动中，营销者循循善诱地介绍产品知识，一定程度上对消费者起到了教育指导作用，从而有利于激发消费者的需求欲望，变潜在需求为现实需求，实现扩大销售之功效。

(4) 形成偏爱，稳定销售。在激烈的市场竞争中，企业产品的市场地位常不稳定，致使有些企业的产品销售此起彼伏、波动较大。企业运用适当的促销方式，开展促销活动，可使较多的消费者对本企业的产品滋生偏爱，进而稳住已占领的市场，实现稳定销售目的。

13.1.3 促销组合及促销策略

1. 促销组合

(1) 概念：就是企业根据产品的特点和营销目标，综合各种影响因素，对各种促销方式的选择、编配和运用。

(2) 促销的手段：广告、人员推销、公共关系、营业推广。

2. 促销策略

(1) 推式策略：侧重运用人员推销的方式，把产品推向市场，即从生产企业推向中间商，再由中间商推给消费者。推式策略一般适合于单位价值较高的产品，性能复杂、需要做示范的产品，根据用户需求特点设计的产品，流通环节较少、流通渠道较短的产品，市场比较集中的产品等。

(2) 拉式策略：是指企业运用非人员推销方式把顾客拉过来，使其对本企业的产品产生需求，以扩大销售。对单位价值较低、市场比较分散的日常用品，流通环节较多、流通渠道较长的产品，市场范围较广、市场需求较大的产品，常采用拉式策略。

3. 制定促销组合策略应考虑的因素

1) 促销目标

企业在不同时期及不同的市场环境下执行的特定促销活动，都有其特定的促销目标。促销目标不同，促销组合也就有差异。

(1) 在一定时期内，如果企业的营销目标是在某一市场迅速增加销售量，扩大企业的市场份额。那么该企业强调的是近期效益，属于短期目标。促销组合则应选择和配置更多的“广告＋营业推广”。

(2) 企业的营销目标是在市场树立企业形象，为其产品今后占领市场，赢得有利的竞争地位奠定基础。那么企业需要制定一个较长远的促销组合方案，建立广泛的公共关系非常重要，与之配合的应是广告宣传。

2) 产品因素

(1) 产品性质。不同性质的产品，购买者和购买目的不相同，因此，对不同性质的产品必须采用不同的促销组合和促销策略。一般来说，在消费者市场，因市场范围广而更多地采用拉式策略，尤其以广告和营业推广形式促销为多；在生产者市场，因购买者购买批量较大，市场相对集中，则以人员推销为主要形式。

(2) 产品生命周期。同一种产品处于不同生命周期则应采取不同的促销组合策略。

① 投入期。多采用广告，目标是引起人们的注意和增进人们对商品品牌、特性、功能、服务的了解。

② 成长期。着重宣传企业产品的特色，树立品牌，形成偏爱，广告仍是主要方式，辅以人员推销。

③ 成熟期。产品已全面打入市场，竞争激烈。采用“广告＋营业推广”的方式。

④ 衰退期。替代性的新产品已上市，用户兴趣开始转移。促销目标是：提醒顾客，使其产生信任。促销组合：以营业推广为主，辅之以提示性广告和公共关系。

3) 市场条件

市场范围、类型、规模不同，促销组合策略则有差异。

① 目标市场范围：如果地域范围大(全国或国际)，以广告促销为主；如果是小规模本地市场，以人员推销为主。

② 目标市场类型：消费者市场以广告为主；生产者市场以人员推销为主。

4) 促销预算

在满足促销目标的前提下，要做到效果好而费用低。企业确定的促销预算额应该是企业有能力负担的，并且是能够适应竞争需要的。


营销视野

如何正确地策划促销活动?

促销作为传统营销理论的四个支柱之一，其重要性也被企业深刻认识，而且已经成为企业运用最广泛的营销手段。消费者随时都会被促销信息包围，在任何时候走进超市，都可以看到悬挂的促销招贴画，周末的各地报纸必然被大量的促销信息所占据。“搞促销”已经成为中国企业在经营中使用最多的词语。但是大量的促销活动中，有哪些是真正必须开展的，有多少资源被浪费了，就很难说清楚了。

一、盲目的促销是怎样开始的

企业的促销活动有的是根据以往的经验判断，认为应该在某个时间搞促销，有的时候则完全由于对手的一些举措而临时决定。不论是凭经验还是根据对手的情况的临时决定，不少促销活动都有盲目的成分。

1. “销售旺季要来了，我要搞个促销”

在我国市场有几个明显的销售旺季，比如五一、十一、春节前后都是大部分消费的高峰期。由于这个时间消费者的购买意愿比较强，各个厂家也都把这几个时点当作重点。但是当各个厂家都在这个时候花大力气促销的时候，其影响力一定程度上相互抵消。事实证明，在这些时候搞促销，花费了极大的力气，效果反而未必如人意。国内某家电厂家的销售人员意识到这个问题，就把原定于五一的促销活动提前一周开展，取得了极好的效果，还打乱了竞争对手的销售节奏。

事实上旺季企业的生产能力处于紧绷状态，或者市场本身就处于高涨状态，这个时候搞促销未必适合，也许更应该把资源预留到淡季去搞，或者留在别的企业不重视的时间搞促销，反而会有出其不意的效果。营销人员必须清楚，促销活动是要“雪中送炭”，还是要“锦上添花”，这个问题没有固定的答案，必须根据市场的实际情况来决定。

2. “对手在搞促销，我们也要搞促销”

不少销售人员一看到对手在搞促销活动，很担心会影响自己的销量，就向上级要求自己也搞活动。



无论是上级还是销售人员都不愿为可能发生的业绩下滑负责，于是就仓促地跟着对手搞活动。事实上，如果完全看对手的表现来决定自己的决策，就会被对手牵着鼻子走。各自企业的具体情况不同，所面临的市场背景不同，可以运用的资源也不同，各自产品的实际销售状况也不同，一定要实事求是的分析具体情况，再做决策。这样盲目的按照对手的动向来调整自己的作法正是在促销上缺乏整体考虑的体现。

3."目前销售状况不令人满意，搞个促销刺激一下"

造成一定时期销售业绩不佳的原因很可能是多方面的，而企业里从上到下很容易把促销当作包治百病的灵丹妙药，而不愿去深入分析造成销售业绩不佳的根本原因。我国市场总体上供大于求，消费者面对同类产品往往有很多选择，而且其他各种因素都可能会对销售产生影响。在很多情况下，不恰当的促销即使是取得一时的业绩，也是在透支市场，把困难留给将来。而且过于频繁的促销会把降低顾客的吸引力，最终销售人员发现没有促销就根本卖不动，而且促销的效果也越来越差。

4."某个产品滞销，不如作为赠品帮助其他产品提升业绩"

纯粹为处理滞销品而进行促销是危险的，这种看似一举两得的做法有可能伤害企业：一方面不受欢迎的赠品有可能影响促销品的正常销售；另一方面不当的赠品会导致购买者对企业的不信任，当广告上宣传赠品的价值为一百元时，顾客拿到手只认为其值二十元，消费者难免有上当的感觉。处理滞销品应该从滞销品发生滞销的原因出发，从对滞销品本身功能和利益的再发掘来寻找新的卖点。或者结合市场机会来处理，即使是直接降价也比作为不恰当的赠品强。

以上几种想法都是营销人员在开展促销时的常见出发点，都是需要避免的。

二、促销要有明确的目的和整体安排

促销是通过提供给购买者正常销售外的附加利益来刺激购买者的需求，所以促销总是要付出一定代价的，促销也必须要求相应的回报，比如企业希望一元钱的促销费用要产生十五元的销售收入。不过，不同的促销活动对投入产出的要求不同，也不完全体现在销售收入上，作为促销活动的设计者必须对某次促销的目的有清晰的认识，才好确定具体的促销目标。总之，每一次促销活动都要有明确的目的和清晰的目标，这样才能有效地设计促销活动，才能对促销的效果进行评估。

然而，相当部分企业在具体操作促销活动时的目的往往是模糊的，比如只是笼统地讲要"提升销量，扩大市场占有率"，在如此模糊的目的下，也就不会有清晰的目标，整个促销活动缺乏控制和指引，也无法为将来的促销活动提供更多的借鉴。

企业的促销活动必须根据年初的制定的策略有整体的安排，大约投入多少资源进行促销，大约在哪个时间段进行，要留出多少资源来应对意外的变化，要安排多少资源用以扰乱竞争对手。具体说来，规划促销可从以下几个方面来考虑：

1.根据产品本身的销售规律，以促销实现淡季和旺季的平衡

不少产品都有淡旺季的区别，比如空调、电扇、杀虫剂等。强烈的淡旺季落差会使得企业生产能力、资金调度难以协调，而且销售人员旺季忙死、淡季又闲死，所以需要利用促销来尽量平衡淡旺季。具体的作法可以通过在淡季给予经销商较为优厚的销售政策，吸引经销商帮助分担库存压力和提前打款，也可以进行适度的反季节销售来刺激消费者的购买热情。

另外，我国幅员辽阔，不同区域气候相差极大，淡旺季的时间差也非常明显。企业要学会利用这样的时间差，销售政策的制定显示出必要的灵活性，总体上处于淡季的时候，对于仍处旺季的区域给予特殊的政策和资源支持，提升其在总销量的比例，从而平衡公司的销售节奏。

2.在重要的时间段造势，帮助提升品牌影响力

在我国，重要的节庆是零售市场的旺季，但并不是每一种商品在节庆日都旺销。在此期间，消费者购买热情高涨，常常会有意识的去搜集各种促销信息。这个时候即使不是本企业产品的旺季，也可以开展一些促销活动来吸引消费者的注意力，为消费者日后选择本企业的产品打下基础。

另外，像企业的纪念日、产品生产总量达到某一数字的日子都是开展促销的时机，这个时候开展促

销的目的并不仅仅是提升销量，还是为了让消费者更多的了解企业，相信企业的实力，这个时候往往是“促销之意不在‘量’”了。这个时候与其说是在“促销”，不如说是在进行“推广”，而且这个时候没有其他企业进行类似的活动，也比较容易吸引消费者的眼球。

3. 配合新品推出的促销活动

不断地推出新品是企业得以长久发展的基础，因为新品最终会替代老产品成为企业的收入主要来源。相当多的企业对于新品上市不太重视，悄无声息的就上市了。有的企业也十分重视新品上市，希望通过大力度的促销来帮助消费者尽快认识和接受新品。以这样的指导思想来设计促销，往往局限在买赠、品尝、试用等常规作法。从更深的层次考虑，将新品高调推出除了让消费者尽快购买之外，还包括以推出新品为契机宣示企业的理念、目标和研发实力。企业在新品上市时策划大力度的促销行为实际上是企业整体推广策略的一部分，这是为迎接新品上市进行的促销活动就不仅仅是增加销量了。

所以，这些更深的企图还必须让企业的营销人员理解。促销策划人员也必须善于从更高的眼光来安排促销活动。

4. 根据对手的促销活动，有针对性的安排促销活动给予阻击

有时候，竞争对手采取的促销活动取得了良好的效果，形成了好的销售势头，我们必须紧急采取对应行动给予阻止。这种情况会经常发生，有些营销人员只习惯于按照预先安排的行事，对突发的变化不敏感，或者看到对方的活动，但由于事先没有预案，一时拿不出有力的反击，仓促中搞了针对性的活动却效果不明显。在市场竞争中，不是主动就是被动，只有时时掌握主动才能游刃有余，业绩提升。这也要求营销人员熟悉各类不同的促销活动，能够很快地拿出应对方案。

另外，企业在进行促销规划的时候，要留有部分预备资源在关键的时候使用。而且企业必须意识到，任何严密的计划都有不足之处，同时也必须设想一旦出现了最不愿意看到的情况该如何应对的预案，只有做好了各种准备，才不会在突如其来的变故前手足无措。

5. 打乱对手的销售节奏，冲击对手的市场

孙子兵法中强调“水无常形，兵无常势”，同样的道理，市场竞争也没有绝对的东西。竞争对手会按照某类产品常规的销售规律来操作市场，我们就可以反其道而行之，把对手搞得别扭。比如，在西南市场上彩虹的电蚊香片一直占有主导地位，2004 年华东某品牌突然以大力度促销强行冲击西南市场，彩虹的市场份额很大，如果跟随其采取同样的大力度促销，则要付出极大的代价。在彩虹的举棋不定中，市场份额被大量蚕食，华东某品牌在西南市场的知名度急速提高，2004 年在西南市场虽然没有挣钱，却为 2005 年的销售打下良好的市场基础。

促销是企业整体营销策划中重要一环，企业必须全盘规划促销活动，使整个促销活动相互衔接，形成整体的力量，避免为了促销而促销，把每次促销活动搞成了单个的互不关联的促销。营销人员必须牢记，整体性和目的性是策划出成功促销活动的两个基本点。

资料来源：于虎 . http://www.yingxiao360.com/htm/20101128/2753.htm.

13.2 人员推销策略

13.2.1 人员推销的概念及特点

1. 概念

企业运用推销人员直接向顾客推销商品和劳务的一种促销活动。



2. 特点

1）信息传递双向性

这是区别于其他促销手段的重要标志：一方面，推销员向顾客介绍商品本身和与商品有关的信息，从而促进销售；另一方面，推销员把从顾客那里了解到的有关信息反馈给企业，为决策提供依据。推销员承担了整个销售阶段的工作，人员推销可以直接促成购买行为，具有双向的信息沟通。

2）推销目的双重性

在满足顾客需要的同时，达到卖出商品的目的。在人员推销活动中，不仅通过交往、鼓动、讨价还价将商品卖出去；还要通过宣传、说服、微笑、服务使顾客在购买中得到满足和满意。

3）推销过程灵活性

推销员能与顾客保持直接联系，当面洽谈而有针对性地进行推销；可立即获得顾客反应，解答顾客疑问，使之产生信任；推销员作为企业代表，除完成推销任务外，还可提供其他营销功能：装配、简单的维修、调查顾客反应。

4）友谊、协作的长期性

一个有经验的推销员，为了达到促销的目的，可使单纯的买卖关系发展到建立深厚的友谊，彼此信任、谅解，这种情感有助于推销工作的开展，实际上起到了公共关系的作用。

13.2.2 推销人员应具备的素质

1. 态度热忱，勇于进取

就是服务态度好。了解顾客的需要，解决顾客的困难，当好顾客的顾问，创造推销的机会。

2. 求知欲强，知识广博

也就是业务知识丰富，应具备下列知识。

(1) 企业知识：历史和现状、地位、规划、利润目标、产品及定价策略。

(2) 产品知识：产品性能、用途、用法、维修及管理程序。

(3) 用户知识：购买动机、习惯、时间、地点、方式。

(4) 市场知识：现实用户和潜在用户数量、需求量及趋势、市场竞争情况。

3. 文明礼貌，善于表达

也就是推销技术熟练，具有良好的举止风度和工作作风。首先要创造魅力，推销员的魅力在于博闻强记、能言善道，谈话是以聊天为目的，并不是以追求真理为目的；其次要有修养(十条)：要自我管理，要有必胜的信心，要设定目标，要有责任感，要有礼貌，喜怒不形于色，具有成本意识，守时守信，遵守公司规定，要有推销眼力。

4. 富于应变，技巧娴熟

13.2.3 推销员的选拔与培训

1. 选拔

企业推销员主要来自以下几个方面：一是从企业内部的技术人员和管理人员中选拔：他们熟悉企业的生产工艺过程，并具备产品知识；二是从企业外部公开招聘，选贤任能；三是从各类学校的毕业生中挑选，加以实际培训。

选拔程序：申请→面谈→测验→调查→体检→安排工作。

其中，最主要的是面试，面试有利于保证质量，可以了解被选拔对象的工作态度、语言能力、仪表风度、理解能力、解决问题的能力、控制能力、反应的灵敏度以及知识的深度和广度。

2. 培训

被选拔的推销员需经过一定的训练，才能进行工作。

培训目标：①提高思想觉悟、业务技术水平和政策水平；②以最小的成本实现最大的商品销售。

培训内容：国家方针政策、产品知识、企业知识、市场知识、推销技巧、公共关系及人际关系。

培训方法：讲授、模拟、实践。

13.2.4 人员推销的形式、对象、策略

1. 人员推销的形式

(1) 上门推销。上门推销是最常见的人员推销方式。它是由推销人员携带产品的样品、说明书和订单等走访顾客，推销产品。

(2) 柜台推销。又称门市推销，是指企业在适当地点设置固定的门市，由营业员接待进入门市的顾客，推销产品。门市的营业员是广义的推销人员。

(3) 会议推销。它指的是利用各种会议向与会人员宣传和介绍产品，开展推销活动。例如，在订货会、交易会、展览会、物资交流会等会议上推销产品均属会议推销。

2. 人员推销的对象

人员推销的对象是人员推销活动中接受推销的主体，是推销人员说服的对象。推销对象有消费者、生产用户和中间商3类。

3. 人员推销的基本策略

(1) “试探性”策略。指在推销员尚未了解顾客性格、文化、职业、需要等的特征情况下所采取的一种策略。

推销员通过渗透性交谈，观察顾客反应，了解需求后刺激、诱发购买动机，引导其产生购买行为，这种策略也叫“刺激—反应”策略。



(2)“针对性”策略。指推销员针对顾客的现实需求与潜在需求开展积极主动的洽谈,以引起顾客兴趣,达到促成交易的目的,所以也叫“配方—成交”策略。

(3)“诱导性”策略。指通过交谈,看对方对哪些商品感兴趣,对哪些知识的需求最迫切,然后因势利导,诱发他们对感兴趣的商品和技术知识产生购买动机,并抓住时机介绍本企业营销的同类商品或相关商品,实现购买行为以达成交易,所以也叫“需求—满足”策略,它属于“创造性推销”策略。

13.2.5 人员推销的奖励、考核与评价

1. 奖励

(1)薪金制。指无论推销员的业绩如何,都按固定的工资标准支付报酬,有利于控制推销员,收入稳定,有利于调动积极性。

(2)佣金制。根据推销员完成一定数量的销售额,支付一定比例的佣金,超额给予奖励金,有利于调动积极性。

(3)混合制。薪金和佣金混合使用及各种机动待遇,目的在于鼓励工作热情。

通常,推销员的固定工资占70%,机动工资待遇占30%,在美国,28%的企业采用全部固定工资制,21%的企业是佣金制,50%的企业是工资和佣金综合制。

2. 考核与评价

(1)考评资料的收集:包括推销人员销售工作报告、企业销售记录、顾客及社会公众的评价、企业内部员工的意见。

(2)考评标准的建立。

① 基于成果的考核:销售量、毛利、访问率、访问成功率、平均订单数目、销售费用及费用率、新客户数目。

② 基于行为的考核:销售技巧、销售计划的管理、收集信息、客户服务、团队精神、企业规章制度的执行等。

13.3 广告策略

13.3.1 广告的概念与种类

1. 广告的概念

在现代社会,人们生活在广告的包围之中,说起广告已是无人不知,然而要给广告下个明确的定义却又是众说纷纭。多年来,业界人士便从种种角度,对广告进行了不尽相同的解释。本书采用得到公认的,由美国市场营销协会(AMA)对广告下的定义。广告是由明确的广告主(发布者),以公开付费的方式,对产品(或服务,甚至是某项行动的意见和想法)进行非人员接触的任何形式的介绍、推荐活动。通常,人们很容易把广告和人员推销或一般的宣传混淆,这个定义的区别就很明显了。

(1) 广告要有可以识别的主体。广告是企业为实现一定的营销目标而向现实或潜在的购买者传递商业信息所进行的活动，所以，产生广告行为的企业被称为“广告主”，任何广告均有明确的广告主。

(2) 广告的内容是商品、劳务或观念等信息。

(3) 广告的传播方式是非人员的大众传播方式。与人员推销时的人际传播不一样，广告是通过大众传播媒体进行的信息沟通，因此，它不以个人而是以群体作为传播对象。

(4) 广告需要支付费用。广告主必须为使用媒介和制作付出费用。如果不是这样，广告和一般的宣传就没有区别了。因为宣传即非公开付费且不一定总能够识别其制作者。需要注意的是，现在有些媒体和社会组织发布的一些“公益广告”对政府、组织等提倡的事或观点进行宣传，也采用“广告”这一称谓，但是按照上述广告的严格定义，或从营销学的角度来看，这不是真正意义的广告，而是一种社会宣传，因而“公益广告”就无须付费。

(5) 广告具有明确的针对性和目的性。广告的对象是消费者或目标顾客，其目的是刺激消费者的欲望，形成对企业的商品、劳务的需求或对企业有利的反应。

2. 广告的种类

1) 根据广告的内容和目的划分

(1) 产品广告。它是针对商品销售开展的大众传播活动。产品广告按其目的不同可分为3种类型：一是开拓性广告，亦称报道性广告。它是以激发顾客对产品的初始需求为目标，主要介绍刚刚进入投入期的产品的用途、性能、质量、价格等有关情况，以促使新产品进入目标市场。二是劝告性广告，又叫竞争性广告。它是以激发顾客对产品产生兴趣为目标，增进“选择性需求”为目标，对进入成长期和成熟前期的产品所做的各种传播活动。三是提醒性广告，也叫备忘性广告或提示性广告。它是指对已进入成熟后期或衰退期的产品所进行的广告宣传，目的是在于提醒顾客，使其产生“惯性”需求。

(2) 企业广告。又称商业广告。这类广告着重向社会介绍企业名称、企业精神、企业概况(包括厂史、生产能力、服务项目等情况)等有关企业信息，其目的是提高企业的声望、名誉和形象。

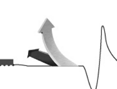
2) 根据广告的传播区域划分

(1) 全国性广告。它是指针对全国市场，采用信息传播能覆盖全国的媒体所做的广告，以此激发全国消费者对所做广告的产品产生需求。在全国发行的报纸、杂志以及广播、电视、网络等媒体上所做的广告，均属全国性广告。这种广告要求广告产品是适合全国通用的产品，并且，因其费用较高，所以只适合生产规模较大、服务范围较广的大企业，而对实力较弱的小企业实用性较差。

(2) 地区性广告。它指的是针对某一地方市场，采用信息传播只能覆盖这一区域的媒体所做的广告，借以刺激某些特定地区消费者对产品的需求。在省、县报纸，杂志，广播，电视上所做的广告，均属此类；路牌、霓虹灯上的广告也属地区性广告。此类广告传播范围小，多适合于生产规模小、产品通用性差的企业和产品。

3) 根据广告的媒体划分

报纸广告、杂志广告、广播广告、电视广告、网络广告等其他媒体广告。



13.3.2 广告媒体

广告媒体就是广告主体与广告接受者之间起媒介作用的物质。广告必须借助一定的媒体，才能把企业的信息传递到消费者中去。

1. 广告媒体的分类与特征

1）印刷广告

各种报纸、期刊、杂志等印刷媒体，是最普遍、最有效的传播媒体。

(1）报纸有以下几个特性。

① 读者较稳定，宣传覆盖率高。

② 传播迅速，反应及时。

③ 自由选择刊登日期，费用较低。

④ 能对产品进行详细说明。

⑤ 保存性较差，画面清晰度差。

(2）期刊特性：促销对象明确，保存率和阅读率高；画面鲜明，易引人注目。

2）视听广告

(1）广播：传播及时，对象广泛，成本较低，费用是电视广告的1/4。但速度快，不便记忆，无处查阅。

(2）电视：具有视、听、读综合效果；宣传作用大、涉及范围广、可连续重播、记忆深刻、生动灵活多形式。但费用高、竞争者多。

3）邮寄广告

广告主将印刷的广告物(商品样本、目录、说明书、广告函)直接寄给买主、中间商或代理人。

优点：广告对象明确、选择性好、信息全面、准确、说服力强、效果显著。

局限性：传播面较小。

4）户外广告

多用作辅助性推广媒体，地点多选择在闹市、交通要道或公共场所，通常有招贴、广告牌、交通广告以及霓虹灯广告等。

优点：鲜明、醒目、美观，既宣传又美化环境、内容简明易记、使人印象深刻。

局限性：受空间限制、不易表达复杂内容，不能动态化。

5）网络广告

网络广告的特点：一是传播范围广，无时空限制；定向与分类明确；交换性强，灵活的互动性和选择性；二是精确有效地统计；内容丰富、形象生动、感官性强；易于实时修改；三是投放成本低，传播的被动性；创意的局限性；可供选择的广告位有限。

优点：

① 覆盖范围广。

传统媒体无论电视、报刊、广播还是灯箱海报都不能跨越地域的限制，只能对某一特定地区产生影响。但任何信息一旦进入Internet网，分布在世界各地的国际互联网的用户

都可以在他的计算机屏幕上看到。从这个意义上说，Internet网络将会是具有全球影响的高科技媒体。

② 费用低廉。

电台电视台的广告虽然以秒计算，但费用也动辄成千上万；报刊广告也价格不菲，超出多数单位、个人的承受力。Internet电脑网络由于节省了报刊的印刷和电台电视台昂贵的制作费用，成本大大降低，使绝大多数单位、个人都可以承受。

③ 成交概率高。

广告受众对于传统媒介的广告大多是被动接受，不易产生效果，可能95%的观众没有任何兴趣，看完后马上忘得一干二净。但在Internet上，大多数来访问广告的人都是抱着求购的愿望而查询的，成交的可能性极高。

④ 多媒体动感。

Internet网上广告可以应商家要求做成集声、像、动画于一体的多媒体广告。这是其他报刊，电台广告所无法比拟的。与电视多媒体广告相比，其价格之差显而易见。

⑤ 迅捷性。

这一点一方面指的是信息的发布，另一方面指的是信息的反馈和更换。对于广告运作来说，从材料的提交到发布，所需时间可以是数小时或更短。

⑥ 互动性。

这种互动性的另一个显著特点是一对一的直接沟通。

⑦ 巨大的信息承载量。

这一点同传统媒介中的纸媒介相似。只不过互联网的呈现方式不是翻阅，而是一层层的点击。

缺点：

① 网络广告的覆盖率低。

统计资料表明，即使在北京，网络广告的覆盖率也只是城市人口的8%，上海只有2%。其覆盖率的增长将在相当长的一段时间里受制于计算机和电话的普及。

② 效果评估困难。

在中国至今尚未有一家公认的第三方机构可以提供量化的评估标准和方法。当一个媒体不具备可评估的时候，我们从媒介作业的角度就完全有理由去质疑它的可选用性。目前对网络广告效果的评估主要是基于网站提供的数据，而这些数据的准确性、公正性一直受到某些广告主和代理商的质疑。

6) 销售现场广告(POP广告)

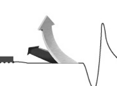
橱窗、货架，以强化零售终端对消费者的影响力。

2. 选择广告媒体的依据

1) 产品性质

(1) 有色泽、式样要求的产品，需要展示(服装广告)以增加美观和吸引力——电视机、杂志或网络。

(2) 高档耐用消费品，需了解外观、性能、规格(冰箱、洗衣机等)——电视机或网络。



(3) 通过听觉就可了解的产品(药品广告)——广播或网络。

2) 消费者媒体习惯

(1) 妇女杂志(女友、家庭医生、中外妇女等),读者主要是妇女,宜登女性用品广告。

(2) 学龄前儿童用品广告,最好的媒体是电视。

3) 媒体传播范围

不同的媒体所能传播的范围有大有小,所能接触的人口有多有少。

行销全国的商品:宜选择全国性报纸、杂志、中央人民广播电台、中央电视台、网络。

局部地区销售的商品:宜选择地方性报纸、杂志、地方广播电台、地方电视台、广告牌。

4) 媒体影响力

媒体影响力指报纸、杂志的发行量,广播、电视、网络的听众数或观众数,媒体的频率及声誉。

全国性报纸、杂志、广播、电视、网络影响力大;地方性报纸、杂志、广播、电视影响力小。

5) 媒体费用

广告媒体还要考虑费用与效果的关系,依据自己的财力选择相应的媒体。



营销视野

用品牌做游戏

基于视频游戏在年轻消费者中间的爆炸流行,许多广告商采用了"你不能打败它们,就加入它们"的态度。网络游戏有着广泛的吸引力。在美国,现在有1.32亿名少年和成人玩游戏,但是只有一半家庭有游戏机,玩游戏的人中只有40%是女性。

一个顶级的"广告游戏"的开发费用在10万~50万美元之间。在出资者的公司主页、游戏端口甚或餐厅里,都可以玩到此种游戏。七喜(7—UP)、麦当劳和保时捷(Porsche)公司都曾在游戏中出现过。本田公司开发了一款游戏,可以让玩家选择一辆汽车并在标有本田标识的城市街道上行驶。在开始的3个月内,78000人平均玩了8分钟的游戏。每千人的成本是7美元,相对于黄金时段的11.65美元还是划算的。营销者在玩家注册的过程中能收集到有价值的顾客信息,而且经常可以被允许发送电子邮件。在福特Escape SUV出资的游戏玩家中,有54%的登记者愿意接收电子邮件。

营销者在视频游戏中也在扮演明星的角色。在多人游戏"无限试驾"中,玩家可以在竞赛途中休息,去逛商店,这时他们可以遇到至少10个现实世界的品牌,例如雷克萨斯和夏威夷航空(Hawaiian Airlines)。《古墓丽影》(Tomb Raider)中的劳拉·克劳馥(Lara Craft)驾驶了一辆吉普指挥官(Jeep Commander)汽车。主流营销者,像苹果、宝洁、丰田和Visa公司都开始使用游戏广告。在游戏广告和产品内置上的支出预计将从2005年的5600万美元增加到2010年的7.3亿美元,每千人的费用为30美元。

"第二人生"(Second Life)和其他虚拟社区的逐渐流行纵营销者创造了新的机会。可口可乐、H&R Block、IBM和丰田是首批建立虚拟空间的公司。NBA在"第二人生"开设了一家NBA总部,包括一家商店和由三家目前的合作伙伴——思科、T-Mobile和丰田资助的场所和活动。想起步很容易,只需花费1675美元加上每个月295美元的费用就可以拥有一个小岛。这让广告商感到兴奋,因为可以有机会接触

到难以达到的7100万18～34岁以及其他年龄层的注册用户。但是“第二人生”也因为大量过激的、种族的内容和行为而出名。就像一位网络代理经理指出的，“如果品牌进入了像这样的空间，它们应该睁大双眼警惕可能不得不处理的危险。”

资料来源：“Virtual Worlds Generate Real-Life Benefits for Properties，Sponsors，” *IEG Sponsorship Report*，June 11，2007，1，8；Allison Fass，“Sex，Pranks，and Reality，” *Forbes*，July 2，2007，48；Erika Brown，“Game On!” *Forbes*，July 24，2006，84-86；David Radd，“Advergaming：You Got It，” *Business Week*，October 11，2006；Stuart Elliott，“Madison's Avenue's Full-Cort Pitch to Video Gamers，” *New York Times*，October 16，2005；“Women Get in the Game，” www.microsoft.com. January 8，2004.

13.3.3 广告的设计原则

1．真实性

广告的生命在于真实。虚伪、欺骗性的广告，必然会丧失企业的信誉。广告的真实性体现在两方面：一方面，广告的内容要真实；另一方面，广告主与广告商品也必须是真实的。企业必须依据真实性原则设计广告，这也是一种商业道德和社会责任。

2．社会性

广告是一种信息传递。在传播经济信息的同时，也传播一定的思想意识，必然会潜移默化地影响社会文化、社会风气。从一定意义上说，广告不仅是一种促销形式，而且是一种具有鲜明思想性的社会意识形态。广告的社会性表现为广告必须符合社会文化、思想道德的客观要求。

3．针对性

广告的内容和形式要富有针对性，即对不同的商品、不同的目标市场要有不同的内容，采取不同的表现手法。广告主要根据不同的广告对象来决定广告的内容，采用与之相适应的形式。

4．艺术性

广告是一门科学，也是一门艺术。广告把真实性、思想性、针对性寓于艺术性之中。利用科学技术，吸收文学、戏剧、音乐、美术等各学科的艺术特点，把真实的、富有思想性、针对性的广告内容通过完善的艺术形式表现出来。

13.3.4 广告促销效果测定

迄今为止，广告效果的评价还是一个没有很好解决的问题，企业进行广告活动，总是希望实现一定的销售目标，广告对销售目标的贡献，一般表现为销售额的增长，或者防止销售额的减少，但是，这种贡献是广告与其他营销功能共同作用的结果，同时广告的作用既可能是即时的也可能是延迟的，因此在这种情况下，要想测出广告对销售目标的直接贡献是困难的。

多年来，业界人士总倾向于从广告信息传播效果的角度评价广告效果，并且建立和发



展了评价这种广告效果的步骤和方法，评价广告效果的步骤分为3个阶段，即事前测定、事中测定、事后测定，各个阶段具有相适应的评价方法。

1. 事前测定

事前测定就是通过对广告进行传播前的测定来了解广告信息，在未来的传播过程中会引起消费者什么样的反应与行为。

（1）销售实验法。即模拟一个销售环境，通过实验的方法来检验效果。比如，通过电视媒体，将录制好的广告内容在典型的购物环境中进行播放，观察所造成的销售效果。

（2）消费者评定法。这种方法就是将若干广告方案，交由选出来的消费者代表进行效果评定，并请消费者从中择优。

（3）检查表测验法。检查表测验法又称要点采分法。采用这种方法需要事先设计一个广告要点采分表(也叫广告效果评价表)，然后请消费者就提出的广告要点评分，由此测定广告效果。

2. 事中测定

事中测定就是在广告的执行过程中，对广告进行效果的测定。

（1）销售地区实验法。这是实地测验法的一种，采用这种方法旨在直接检测广告的销售效果。具体方法是先将销售地区分为实验城市与控制城市，然后在实验城市进行广告活动，经过一个时期，再将实验城市的销售情况与控制城市的销售情况做一对比，以此了解孰优孰劣，广告效果自见分晓。

（2）分割测定法。分割测定法的具体做法是将一则广告刊登在报纸或杂志的一半版面上，将另一则广告刊登在同期的另一半版面上，然后将二者平均寄给读者，将信息反馈统计后，即可得出两则广告销售效果的比较值。

3. 事后测定

事后测定就是对广告活动进行之后的状况进行评定与检查。

（1）事前事后法。即将广告活动前后的销售情况，比如将销售额、利润额与广告费用结合起来，比较和衡量广告效果。

（2）认知测定法。即对刊播过的广告进行消费者认知状况调查。通过认知程度的高低判断广告效果的好坏。

（3）态度测定法。即通过调查问卷，检查表测验、语意差别法、量表等调查工具，检测人们对广告的态度或看法，经统计处理后，判断广告效果的好坏。

13.4　公共关系策略

13.4.1　公共关系的概念及特征

1. 公共关系的概念

公共关系是指企业在从事市场营销活动中正确处理企业与公众的关系，以便树立企业

的良好形象，从而促进产品销售的一种活动。它是20世纪30年代发展起来的，是企业经营管理的一个重要方法。

2. 公共关系的基本特征

(1) 公共关系是一定社会组织与其相关的社会公众之间的相互关系。

(2) 公共关系活动的主体是一定的组织(企业、机关、团体等)。

(3) 公共关系活动的对象是企业的公众，构成企业活动的客体。

(4) 公共关系活动的过程是信息的传播和沟通。

(5) 公共关系的目标是为企业广结良缘，创造良好形象和社会声誉。

(6) 公共关系活动的基本原则是真诚合作、平等互利、长期发展。

(7) 公共关系是一种信息沟通、创造人和的艺术。

(8) 公共关系是一种长期活动。

13.4.2 公共关系的作用

1. 收集信息，监测环境

(1) 产品形象信息。

消费者对本企业产品的各种反应与评价，是企业形象的基础。

(2) 企业形象。

企业形象，是社会公众和企业职工对企业整体的印象和评价。企业信誉高，形象自然就好，良好的社会形象是企业的无形资产和财富，是用金钱买不到的。公共关系的主要任务就是通过恰当的措施树立企业的良好形象。

(3) 企业内部公众的信息——掌握职工对企业的期望。

(4) 其他信息。

公共关系作为社会经济趋势的监测者，应广泛收集有关社会经济信息：投资者的投资意向、竞争者动态、顾客的需求变化、其他社会公众对企业的要求以及国内外政治、经济、文化、科技等方面的重大变化，供决策者参考。

2. 咨询建议，决策参考

(1) 利用收集的信息进行综合分析，考察企业决策和行为在公众中产生的效应及影响程度。

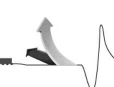
(2) 预测企业决策和行为与公众可能意向之间的吻合程度。

(3) 及时、准确地向企业的决策者进行咨询，提出合理而可行的建议。

3. 舆论宣传，创造气氛

(1) 将企业有关信息及时、准确、有效地传送给特定的公众对象，创造良好舆论气氛。

(2) 有利于企业消除公众误解，传播正确信息。企业被公众误解时，是一个严峻的时刻，而良好的公共关系能够帮助企业消除形象危机。



4. 交往沟通，协调关系

(1) 交往沟通是公共关系的基础。

(2) 有利于增强企业内在的凝聚力，协调与外界的关系。

一个企业要顺利地发展，内部就要充满生机和活力，良好的公共关系有利于企业人员积极性、智慧和创造性的发挥。

5. 教育引导，社会服务

通过广泛、细致、耐心的劝服性教育和实惠性、赞助性服务，诱导公众对企业产生好感。

(1) 向企业内部人员输入公关意识，诱导其重视企业整体形象和声誉。

(2) 通过劝服性教育和实惠性服务，使社会公众对企业的行为、产品等产生认同和接受。

13.4.3 公共关系的活动方式和工作程序

1. 活动方式

1) 宣传型公共关系

运用报纸、杂志、广播、电视、网络等各种传播媒介，采用撰写新闻稿、演讲稿、报告等形式，向社会各界传播企业有关信息，以形成有利的社会舆论，创造良好气氛的活动。这种方式传播面广，推广企业形象效果较好。企业应当争取一切机会和新闻界建立联系，及时将具有新闻价值的信息提供给新闻媒介，以此扩大企业在消费者中的影响，引导公众意向。

2) 征询型公共关系

这种公共关系方式主要是通过开办各种咨询业务、制定调查问卷、进行民意测验、设立热线电话、聘请兼职信息人员、举办信息交流会等各种形式，连续不断地努力，逐步形成效果良好的信息网络，再将获取的信息进行分析研究，为经营管理决策提供依据，为社会公众服务。

① 听取和收集对本企业产品、人事、政策等方面的建议和意见。

② 迅速处理公众意见，消除导致公众抱怨的原因。

③ 建立与消费者的联系制度，回答询问。

④ 与有关民间团体保持联系，向他们提供企业有关资料，回答他们的各种问题。

⑤ 与政府机构、中间商和有影响的人士建立公开的信息关系。

3) 交际型公共关系

这种方式是通过语言、文字的沟通，广结良缘，巩固传播效果。可采用宴会、座谈会、招待会、谈判、专访、慰问、电话、信函等形式。交际性公共关系具有直接、灵活、亲密、富有人情味等特点，能够深化企业与公众的感情。

4) 服务型公共关系

通过各种实惠性服务，以行动去获取公众的了解、信任和好评，以实现既有利于促销

又有利于树立和维护企业形象与声誉的活动。企业可以以各种方式为公众提供服务，如消费指导、消费培训、免费修理等。事实上，只有把服务提到公共关系这一层面上来，才能真正做好服务工作，也才能真正把公共关系转化为企业全员行为。

5）社会型公共关系

社会性公共关系是通过赞助文化、教育、体育、卫生、慈善等事业，支持社区福利事业，参与国家、社区重大社会活动等形式来提高企业的社会知名度和美誉度，塑造企业的良好形象。这种公共关系方式，公益性强，影响力大，有长期效益，企业能从中得到特殊的利益，建立一心为大众服务的形象。

6）建设型公共关系

多用于一个企业的开创时期，或某一发展时期的起步阶段，或新产品问世，争取良好、深刻的第一印象，提高知名度。把握时机，创造条件，不断在特定公众中进行新颖、别致的“曝光”、“亮相”。

7）维系型公共关系

在顺利、稳定发展时期，为保持声誉，稳定良好关系，长期不断施以不落痕迹的影响。

8）进攻型公共关系

目标与客观环境冲突、摩擦之际，以攻为守，改变对原环境的过分依赖，摆脱被动。

2. 工作程序

（1）公共关系调查。公共关系的调查是开展公共关系工作的基础和起点，主要包括：企业基本状况、公众意见及社会环境三方面的内容。

（2）公共关系策划。公共关系计划是公共关系工作持续高效的重要保证。

（3）公共关系实施。公共关系计划的实施是整个公共关系活动的“高潮”。

（4）公共关系评估。公共关系实施效果的检测，主要是依据社会公众的评价。

13.5 营业推广策略

13.5.1 营业推广的概念和特点

1. 概念

营业推广又称销售促进，是指企业运用各种短期诱因鼓励消费者和中间商购买、经销(代理)企业产品或服务的促销活动。

2. 特点

1）促销效果明显

在开展营业推广活动中，可选用的方式多种多样。一般来说，只要能选择合理的营业推广方式，就会很快收到明显的增销效果，而不像广告和公共关系那样需要一个较长的时期才能见效。因此，营业推广适合于在一定时期、一定任务的短期性的促销活动中使用。



2）是一种辅助性促销方式

人员推销、广告和公共关系都是常规性的促销方式，而多数营业推广方式则是非正规性和非经常性的，只能是它们的补充方式。亦即，使用营业推广方式开展促销活动，虽能在短期内取得明显的效果，但它一般不能单独使用，常常配合其他促销方式使用。营业推广方式的运用能使与其配合的促销方式更好地发挥作用。

3）有贬低产品之意

采用营业推广方式促销，似乎迫使顾客产生“机会难得、时不再来”之感，进而能打破消费者需求动机的衰变和购买行为的惰性。不过，营业推广的一些做法也常使顾客认为卖者有急于抛售的意图。若频繁使用或使用不当，往往会引起顾客对产品质量、价格的怀疑。因此，企业在开展营业推广活动时，要注意选择恰当的方式和时机。

13.5.2　营业推广的形式

1. 对消费者的营业推广形式

1）对消费者的营业推广目的

对消费者的营业推广目的有以下几点。

(1) 鼓励购买。

(2) 促进新用户试用。

(3) 鼓励使用者购买新包装商品。

(4) 吸引购买其他同类产品的顾客。

2）对消费者的营业推广形式

对消费者的营业推广有以下几种形式。

(1) 赠品。通过赠送便宜商品或免费品，使顾客得到实惠，又可刺激顾客的购买行为。馈赠的物品主要是一些能够向消费者传递企业有关信息的精美小物品。

形式有：①随货赠送；②批量购买赠送；③随货中彩奖品。

(2) 赠券或印花。当顾客购买某一商品时，企业给予一定张数的交易赠券或印花，积累到一定数额时，可到指定地点换取赠品。

(3) 价格折扣。产品推销者发放优惠券，消费者凭优惠券购买商品时可得到一定的价格折扣。

(4) 展销。使消费者了解商品，增加销售的机会。如：季节性商品展销、名优产品展销、新产品展销。

(5) 服务促销。通过周到的服务使顾客得到实惠，在相互信任的基础上长期开展交易，有售前、售中、售后服务，培训服务，保险、咨询服务，订购服务、邮寄服务等。

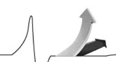
(6) 消费者竞赛。即通过募集歌词、歌谱，摄影比赛，企业或商品命名，征求创意，广告语等竞争活动，提高产品劳务或企业的知晓程度。

(7) 讲座。即有计划有组织地长期进行商品讲座活动，以期消费者增加商品知识。

2. 对中间商的营业推广形式

1）对中间商的营业推广目的

对中间商的营业推广有以下几个目的。



(1) 吸引中间商购买新产品。

(2) 刺激中间商大量购买。

(3) 鼓励购买落令商品。

(4) 促使中间商成为本企业忠实顾客。

2) 对中间商的营业推广形式

对中间商的营业推广形式有以下几种。

(1) 购买折扣。指中间商购货达到一定数量时，按计划金额给予一定的折扣。

(2) 资助。企业为中间商提供陈列商品费用、部分广告费用和运费等补贴或津贴。

(3) 经销津贴。为鼓励中间商购进产品开展促销而给予中间商一定津贴。主要有：新产品津贴、广告津贴、清货津贴、降价津贴。

3. 对推销人员的营业推广形式

1) 对推销人员的营业推广目的

对推销人员的营业推广目的有以下三点。

(1) 鼓励推销人员大力推销新产品。

(2) 刺激推销人员推销落令商品。

(3) 促使推销人员开拓市场。

2) 对推销人员的营业推广形式

对推销人员的营业推广形式有以下几种。

(1) 红利提成。一是固定工资不变，季末或年终从企业销售利润中提取一定比例金额奖励推销员；二是无固定工资，每达成一笔交易，按销售利润多少提取一定比例金额，利润越大提取越多。

(2) 特别推销会。企业给予推销人员一定钱款、礼品或本企业产品以鼓励其努力推销。

(3) 推销竞赛。推销竞赛包括推销数额、推销费用、市场渗透、推销服务等，对成绩突出、贡献大者，给予现金、旅游、奖品、休假、晋升、精神奖励等。

13.5.3 营业推广的控制

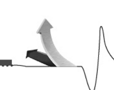
1. 选择适当的方式

营业推广的方式很多，且各种方式都有其各自的适应性。选择好的营业推广方式是促销获得成功的关键。一般来说，结合产品的性质、不同方式的特点以及消费者的接受习惯等因素选择合适的营业推广方式。

2. 确定合理的期限

推广时间过短——不少潜在买主可能没有买到；推广时间过长——会使消费者认为是一种变相降价从而失去吸引力，甚至会对商品质量产生怀疑。

据美国的有关调查证明，每一季度开展三星期左右的营业推广较为合适，至于每一次推广的期限，以消费者的平均再购周期为标准较恰当。



3. 禁忌弄虚作假

营业推广的主要对象是企业的潜在顾客，因此，企业在推广全过程中，一定要坚决杜绝徇私舞弊的短视行为发生。本来营业推广这种促销方式就有贬低商品之意，如果再不严格约束企业行为，那将会产生失去企业长期利益的巨大风险。

4. 注重中后期宣传

在营业推广活动的中后期，企业面临的十分重要的宣传内容是营业推广中的企业兑现行为。这是消费者验证企业推广行为是否具有可信性的重要信息源。所以，令消费者感到可信的企业兑现行为，一方面有利于唤起消费者的购买欲望，另一个更重要的方面是可以换来社会公众对企业良好的口碑，维护企业良好形象。

应用案例

脑白金广告策略

【案情简介】

在很多人看来，脑白金广告一无是处，更有业内人士骂其毫无创意、"土得令人恶心"。有趣的是，就靠着这在网上被传为"第一恶俗"的广告，为脑白金创下了几十亿的销售额，在2001年，更是每月平均销售额高达2亿，"巨人"史玉柱也翻了身，再次踌躇满志地重出江湖。土广告打下大市场，不是用偶然性能解释的。对其广告策略进行剖析，对人们一定能有不少启示。

1. 定位礼品VS曲线救国

20世纪70年代，莱斯和屈特提出了奠定他们营销大师地位的广告定位论。他们认为，广告应该在消费者心智上下功夫，力争创造一个心理独有的位置，特别是"第一说法、第一事件、第一位置"等，创造第一，才能在消费者心中造成难以忘记的、不易混淆的优势效果。而"今年过节不收礼，收礼只收脑白金"的广告语就抢占了这么一个独一无二的定位——既与传统中用以送礼的烟酒等"不健康礼品"立有高下之分，又从主要把目标市场锁定在寻求保健效果者本人的其他保健品中凸现出来！正是这充满霸气地同礼品之间划上的等号，塑造出脑白金与众不同的形象，使得消费者想到礼品，不由就想到脑白金。在我们这样一个礼仪之邦，礼品市场有多大？这个等号的价值又有多大呢？其实，脑白金敢于划这个等号也只是洞悉了一个简单事实：由于我国经济水平的限制，保健品本身就存在"买的不用，用的不买"的购买者与使用者分离的现象，保健品需求变成购买力在很大程度上是间接的。至于功效颇有争议的脑白金，走直接道路更加困难，所以礼品定位真是不得不走的"曲线救国"之路。

启示：定位可以说是广告的灵魂，相比之下，设计不过是躯壳而已。一旦确定了有优势的定位，就把握几分胜算了。

2. 感性路线VS理性路线

因为是保健食品的缘故，按法律规定，脑白金不能在广告中宣传治疗功效。所以，脑白金除在软文广告中打打擦边球以外，其他广告对功用的宣传力度都很小。作为不可避免的结果，脑白金购买者对其持信任态度的仅为6.2%。也就是说，大部分消费者怀疑其功效却还趋之若鹜。态度与行动背离的这种现象用传统的"广告→认知→态度→购买行为"的消费者行为学模型是无法解释的。是消费者不理性？非也！美国营销学家米盖尔·L.雷认为，某些产品，消费者没有获取其信息的动机或缺少分析产品信息的能力，在这种消费者低参与度的情况下，广告就能超越态度改变而直接诱发购买行为，即"广告→认知→行为"。作为礼品的脑白金，购买者往往关心的是其档次、蕴含的祝福，甚至于包装等，对其功效反

而并不太关心了。这很容易理解，俗话说礼到情意到，礼品送出去就发挥了对购买者的价值了，至于到了最终使用者那里如何，就是厂家的责任了。况且，对于这些医药保健药品，普通老百姓也确实没有能力参详透彻。所以脑白金作为消费者低参与度产品，出现态度与行为的分离也就不奇怪了。

启示：做广告策划，一定要了解产品属于消费者高参与度还是低参与度产品，然后对症下药。消费者高参与度的，就要通过广告使消费者清楚了解产品，打理性牌。消费者低参与度的，则要使用感性武器，用名人代言的效果都远远好过说教。譬如脑白金，做广告就不能当成给消费者上医学知识普及课。

3. 集中诉求 VS 升华卖点

广告之父大卫·奥格威一直告诫广告人，广告一定要谨守单一诉求。可惜许多广告人总是置其忠告于不顾，只恨不得把商品的一切卖点都罗列于广告之上。经验已经证明，成功的广告总是只向消费者承诺一个利益点，因为消费者从一个广告里只能记住一个强烈的概念。如英国政治家丘吉尔所言：说得愈多，领悟得愈少。少说些、锁定焦点，才能带来较好的广告效果。脑白金广告虽简单，却也谨守了这一金科玉律，只通过姜昆、大山以及后来的老头、老太太等的表演，形象地传递出以脑白金为礼物可达到收礼者开心的效果。想想看，如果脑白金广告中不仅宣传自己是送礼首选，还孜孜不倦地讲解自己改善睡眠、畅通大便的好处，消费者恐怕也难以清晰地记得“收礼只收脑白金”了。

启示：广告必须提出购买商品后可获得什么利益的主张，并且这个主张一定是强有力的，聚集于一个点上的，这样才能集中打动、感动和吸引消费者来购买商品。

4. 频频亮相 VS 有效展露

重复是记忆之母。刘易斯·卡罗尔的《猎鲨》中有这么一句：“我已经说过三遍了，无论什么，只要我说过三遍，就是真的!”这用来描述广告的投放效果似乎也很合适。广告专家艾尔文·阿肯保姆曾在1977年提出了有效展示(Effective Exposure)的概念，指出广告展示存在一个下限，低于这个下限，广告信息与消费者就无法建立牢固的联系，广告就会浪费。研究同时发现，同样的广告播放多次会增加20%～200%的记住率。特别对于消费者低参与度的产品，广告展示的频次需要更高才能达到诱发购买的目标。脑白金绝对是认识到了这一点，极有魄力地一年就在广告上甩出十几亿。显然，没有媒体上的高投入、高投放，其广告显然达不到满意的效果。但是重复也要注意时机和次数的适当。据研究，广告展示的频次增加到一定程度，很可能引发消费者的负面心理，反而拖产品销售的后腿。如脑白金在1999年3～6月保健品淡季，也疯狂加大电视投入，费用花了一亿多元，可销售并未相应增加，反而引起消费者的普遍反感，真是弄巧成拙。

启示：如何安排媒体投放，在广告管理中的重要性绝不低于设计。只有合理安排广告投放的媒体以及投放密度，才能保证广告最大限度地发挥作用，使广告主的钱落在实处。

5. 阳春白雪 VS 下里巴人

常有商贩以“洋气”来形容自己卖的衣服设计超凡脱俗、卓尔不群。这也是许多广告人追求的目标，“土气”则成了大忌。在消费者被浩如烟海的信息包围的今天，平庸单调的广告是很难引起消费者注意、达到广告效果的。故而有些广告人就沉溺于别出心裁、哗众取宠的效果，结果往往是消费者记住了广告，却忽视了是什么产品的广告，广告创意人的声誉提高了，产品的销售却不升反降。以世界级的CLLO大奖为例，历届大奖作品的广告主中，将近一半在获奖后破产或是更换了广告人，因为设计太过阳春白雪的广告并没有帮助销售。还是奥格威说得好，“广告为什么一定要像广告呢？如果能卖出东西，我希望消费者记住广告中的产品而不是记住了广告本身。”创意必须与广告受众的欣赏水平、审美观、消费心理等相适应，即必须有度，过了这个“度”会让广告受众不知所云，就只能孤芳自赏了。按“黑猫白猫，能抓住老鼠就是好猫”的说法，也可以说，“洋广告土广告，能促进销售就是好广告”。衡量创意好坏得用市场说话，千万别用专家的眼光替消费者做判断，毕竟广告是服务于产品的。脑白金的CF片，无论是“大山版”，还是“老头版”，都是直白、俗气，演员一副娘娘腔调，市侩形象十足，但却很有生活气息，易于理解，成为促进销售最好的力量。因而从广告服务产品的角度说，脑白金广告是成功的。当然，若



由主张处理方式内容同等重要的广告大师威廉·伯恩巴赫评判，恐怕他还会要求脑白金广告在创意上多下点功夫，以取得更好的效果。

启示：创意对广告能否给消费者留下深刻印象起着重要作用，但广告不是纯艺术，所以创意决不能只用艺术的标准评价，不要忽视消费者的眼光，评价创意的最终标准是市场。

脑白金的广告并不完美，应该说存在很大缺陷。在几年的市场开拓中，没有注意培养品牌的内涵价值，知名度高而美誉度不高，导致缺少忠诚消费者。如今市场上出现愈来愈多企图在礼品市场瓜分蛋糕的公司，脑白金的定位优势已经大大减弱。如海王金樽在春节前喊出了“不送礼品送新意”的口号、某PDA厂家叫着“送礼就送短讯王”等，无疑是针锋相对地向脑白金叫板。海王金樽们或许正击在脑白金的软肋之上，因为崇尚时尚性的礼品市场，总是喜新厌旧的。在众多新品的冲击下，脑白金还能凭借它的土广告坚守住阵地么？

资料来源：http://club.news.sohu.com/read_elite.php? b=zunyishi&a=5037759.

【案例思考】

试评价脑白金的广告策略，并根据所学的知识，给其广告策略提出合理化建议。



本章小结

促销作为一项重要的营销活动，其实质与核心就是沟通信息，目的是引发、刺激消费者产生购买欲望。促销的主要形式有人员推销、广告、公共关系和营业推广。人员推销具有信息传递、推销目的双重性、推销过程灵活性等优点。广告是重要的促销方式。公共关系是企业正确处理企业与社会的关系，以便树立企业的良好形象，从而促进产品销售的一种长期活动。营业推广的促销效果显著，但有贬低产品或品牌之意，因此它是一种辅助性促销方式。

习 题

一、单选题

1. 促销工作的核心是(　　)。

A. 出售商品　　B. 沟通信息　　C. 建立良好关系　　D. 寻找顾客

2. 促销的目的是引发刺激消费者产生(　　)。

A. 购买行为　　B. 购买兴趣　　C. 购买决定　　D. 购买倾向

3. 对单位价值低、市场比较分散的日常用品，通常采用(　　)策略。

A. 广告　　B. 公共关系　　C. 推式　　D. 拉式

4. 人员推销的缺点主要表现为(　　)。

A. 成本低，顾客量大　　B. 成本高，顾客量大

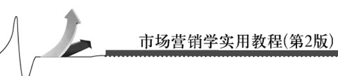
C. 成本低，顾客有限　　D. 成本高，顾客有限

5. 在产品生命周期的投入期，消费品的促销目标主要是宣传介绍产品，刺激购买欲望的产生，因而主要应采用(　　)促销方式。

A. 广告　　B. 人员推销　　C. 价格折扣　　D. 营业推广

6. 在人员推销中，常采用的“刺激—反应”策略，也就是(　　)策略。

A. 针对性　　B. 诱导性　　C. 等待性　　D. 试探性



7.（　　）通过橱窗、货架，以强化零售终端对消费者的影响力。

A. 户外广告　　B. 视听广告　　C. POP 广告　　D. 邮寄广告

8.（　　）是通过赞助文化、教育、体育、卫生等事业，支持社区福利事业，参与国家、社区重大社会活动等形式来提高企业的社会知名度和美誉度，塑造企业的良好形象。

A. 社会性公共关系　　B. 宣传性公共关系　　C. 征询性公共关系　　D. 服务性公共关系

9. 对于生产经营生产资料的企业来说，最主要的促销手段是（　　）。

A. 人员推销　　B. 营业推广　　C. 广告宣传　　D. 公共关系

10. 企业邀请记者参观考察企业，记者撰写了一篇报道企业的文章刊登在报纸上，这种活动叫作（　　）。

A. 人员推销　　B. 广告　　C. 公共关系　　D. 营业推广

二、多选题

1. 促销的具体方式包括（　　）。

A. 市场细分　　B. 人员推销　　C. 广告

D. 公共关系　　E. 销售促进

2. 促销组合和促销策略的制定其影响因素较多，主要应考虑的因素有（　　）。

A. 消费者状况　　B. 促销目标　　C. 产品因素

D. 市场条件　　E. 促销预算

3. 广告最常用的媒体包括（　　）。

A. 报纸　　B. 杂志　　C. 广播

D. 电影　　E. 电视

4. 公共关系的活动可分为（　　）。

A. 宣传性公共关系　　B. 征询性公共关系　　C. 交际性公共关系

D. 服务性公共关系　　E. 社会性公共关系

5. 下面属于对消费者的营业推广形式有（　　）。

A. 赠品　　B. 资助　　C. 印花

D. 推销竞赛　　E. 服务促销

三、判断题

1. 销售产品是市场营销活动的中心任务，信息传递是产品顺利销售的保证。（　　）

2. 流通环节较多、流通渠道较长的产品，市场范围较广、市场需求较大的产品，常采用推式策略。（　　）

3. “诱导性”策略指推销员针对顾客的现实需求与潜在需求开展积极主动的洽谈，以引起顾客兴趣，达到促成交易的目的。所以也叫“配方—成交”策略。（　　）

4. 非人员促销适用于消费者数量多、比较集中的情况。（　　）

5. 推销员除了要负责为企业推销产品外，还应该成为顾客的顾问。（　　）

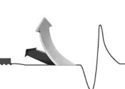
6. 劝告性广告亦称报道性广告，它是以激发顾客对产品的初始需求为目标，主要介绍刚刚进入投入期的产品的用途、性能、质量、价格等有关情况，以促使新产品进入目标市场。（　　）

7. 甄选推销人员就是指对未从事推销工作的人员进行甄选。（　　）

8. 广告作为促销方式或促销手段，它是一门带有浓郁商业性的综合艺术。（　　）

9. 企业应结合产品的性质、不同方式的特点以及消费者的接受习惯等因素选择合适的营业推广方式。（　　）

10. 公共关系是一种信息沟通、创造人和的艺术，是一种长期活动。（　　）



四、简答题

1. 促销包含哪几方面的含义？
2. 促销有哪些作用？
3. 人员推销与非人员推销相比，其优点表现在哪些方面？
4. 企业公共关系有哪些作用？

五、论述题

1. 试述企业应怎样开发公共关系和公共宣传。
2. 试述销售促进控制。





第14章 管理整合营销传播

教学目标

重点掌握市场营销信息传播的一般过程和规律，开发有效传播的主要步骤；理解整合营销传播组合决策。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
信息传播	(1) 理解信息传播的一般过程 (2) 掌握信息传播的一般规律 (3) 了解信息传播的主要步骤	信息传播对营销产品的影响
整合营销传播	(1) 掌握营销整合传播的定义 (2) 理解营销整合传播的组合决策过程	营销传播组合因素分析

基本概念

信息传播；整合营销传播



引　　例

中国移动整合营销传播——动感地带品牌

仅仅 15 个月的时间，中国移动新推出的动感地带，就“俘获”了 2000 万目标人群，也就是说，平均每 3 秒钟，就会有一个动感地带新用户诞生。据中国移动 2003 年年末的不完全统计，中国移动启用“动感地带”品牌比未启用“动感地带”品牌：短信流量增长超过 63%；点对点短信业务收入增长超过 30%；短信增值业务收入增长超过 45%。

2001 年 11 月 21 日，广东移动进行动感地带品牌试点。动感地带在全国发起，是 2003 年 3 月，中国移动将动感地带的目标人群定位为了年轻人群。尽管这一部分人群喜欢追新求异，见异思迁，忠诚度不高，并且由于没有收入来源，购买力也有限，但从长远来看，中国父母对独生子女“补贴收入”递增使得年轻人群正成为了一支不可小觑的消费力量，并且恰恰是这部分人群的追新求异，才会让他们勇于尝试新业务，更重要的是，年轻人群是未来主力消费的生力军，在长期潜移默化的熏陶中培养他们对中国移动的品牌情感，也是大有裨益。

经过一番利弊权衡的反复思量，中国移动终于做出了自己的战略抉择：将动感地带作为集团与全球通和神州行并行的第三大子品牌，以全球通为利润品牌，神州行为大路品牌，动感地带为狙击和种子品牌。中国移动启动动感地带，可以用低价的优势大势网络低端人群，给竞争者釜底抽薪式的打击，同时，作为一个未来的战略业务增长点，动感地带弥补了中国移动品牌架构的空缺，为高端品牌全球通打通了一条强劲的输血管道。

资料来源：http://www.172training.com/index.php? controller=Download&action=Show&id=944.

引例点评：现代营销不仅要求企业开发优良的产品，制定有吸引力的价格，使它易于接受。企业还必须与现实的和潜在的利益关系方和公众沟通，进行整合营销传播，那么何为整合营销传播？

本章将对信息传播的一般过程和规律、开发有效传播、整合营销组合传播等相关知识进行具体介绍。

现代营销不仅要求企业开发优良的产品，制定有吸引力的价格，使它易于被接受。企业还必须与现实的和潜在的利益关系方和公众沟通。每个企业都不可避免地担当起传播者和促销者的角色。对大多数企业来说，问题不在于是否要传播，而在于经常说什么、对谁说和怎样说。菲利普·科特勒认为，整合营销传播是一种从接受者的角度考虑全部营销过程的方法。

14.1　开发有效传播

14.1.1　信息传播的要素

1. 发送者

发送者一般是进行促销活动的企业。为使它们的产品能够被消费者所接受，企业往往会试图将一些思想传递给目标市场的消费者，从而成为信息的发送者，也称“信源”。

2. 译出

译出是将发送者的思想转变为可以被传播和为接受者所感知的信息符号的活动。译出

的工作可以由企业自己来做，但在大多数情况下，企业往往会委托广告公司等传播代理机构从事这项工作。

3. 信息符号

信息符号是用以反映人们的思想并能被人们传播和感知的讯号。如语言、文字、图画、色彩、表情、动作、标识、象征物等。

4. 媒体

媒体是介于信息的发送者和传播者之间，用以复制和传递信息符号的各种载体。如报纸、杂志、广播、电视、网络等。媒体可在短时间内将信息符号在很大的范围内进行传播和扩散。

5. 译入

译入是指接受者对信息符号进行理解和接受的过程，这往往是传播活动能否成功的关键环节。

6. 接受者

接触、感知、注意或理解企业所传播信息的那部分人，他们可能是企业的目标市场，但也可能是毫不相干的群体。

7. 噪音

噪音是指在信息传播过程中同时存在，并对同一接收群体所进行的其他信息的传播活动。它们对于企业的传播活动具有干扰作用。

14.1.2 信息传播的一般过程及规律

1. 信息传播的一般过程

从图 14.1 中可以看到，信息传播的一般过程包含 5 个要素、3 个阶段。这 5 个要素为：发送者、接受者、信息符号、媒体和噪音。3 个阶段为：信息编码阶段、信息解码阶段和信息反馈阶段。信息传播的一般过程为：信息的发送者将信息编码为信息符号，并通过一定的媒体进行传播；又由接受者将信息符号解码还原为信息并予以接收；接受者对所接收的信息做出反应，并将部分反应反馈给发送者。

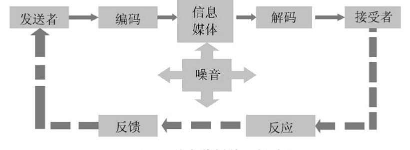
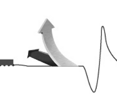


图 14.1 信息传播的一般过程



2. 信息传播的一般规律

从信息传播的几个主要阶段来看，以下一些方面是应当特别予以重视的。

1）信息符号是信息传播的关键要素

信息传播实质上是人们的思想交流活动，而人们的思想却是一种看不见摸不着的东西。要实现人们之间的思想交流，只有借助某种能被人们所感知的东西才能反映其所要进行交流的思想，信息符号发挥的就是这种作用。正因为人们是完全依赖于信息符号来实现思想交流的，所以信息符号对于信息传播和思想交流的程度和质量就有着至关重要的影响。首先，信息符号必须能全面、准确地反映信息发送者的思想，这就是信息传播活动中的“解码”阶段。“解码”的质量决定了信息传播的质量。其次，信息符号必须能为接受者感知和理解，这就是信息传播活动中的“编码”阶段。“感知”的清晰度和“理解”的准确度也影响着信息传播的效果。再次，信息符号必须借助于一定的载体(如声波、光波、电波、报刊、书籍等)在空间进行传递，这决定了信息传播的可能性和范围。最后，信息传播的质量还取决于发送者和接受者双方对于信息符号的共识。双方对于符号的理解越是趋向一致，信息传播的质量就越高。而对信息符号的理解往往取决于各方的经验领域，所以说信息传播双方的经验领域交叉面越大，对于信息符号理解一致的可能性也就越大。

2）噪音的必然性及其防止

在现代社会中，信息是大量存在的，信息的接受者不可能同时接受所有的信息，而必须根据其需要或经验，对其可能接触到的信息有选择地进行接受。这包括选择性注意、选择性理解和选择性记忆。对于某一发送者来讲，社会信息的大量并存和接受者接受信息的选择性，就使得信息传播活动中必然存在着大量噪音。噪音的存在会使发送者的信息最终不被接受或被曲解。要防止噪音，以保证信息传播得以成功，就必须分析影响接受者选择信息的因素。影响接受者选择信息的基本因素有两个方面：一是接受者的需要和经验。信息的接受者往往根据自己的特定需要去选择有关信息，并根据自身的经验去判别和理解信息，这是影响接受者选择信息的内在因素；二是信息刺激的强度。信息的接受者往往会特别注意和记住那些刺激相对比较强烈的信息，这是影响接受者选择信息的外在因素。所以信息的发送者只要根据接受者的需要和经验特点，注意选择适当的信息符号，并努力增强刺激的相对强度，就能比较有效地防止噪音的干扰。

3）信息的反应和反馈

信息的反馈是检验信息传播质量的重要依据，也是信息的发送者同接受者实现思想交流的必要条件。信息的接受者接收信息后就会产生反应，反应的情况同发送者的愿望可能一致，也可能不一致，发送者只有了解了这些反应才能不断调整所发送信息的强度和质量，以促使接受者的反应同发送者的愿望趋向一致。接受者的反应并不全部形成反馈，只有向发送者传送过去，并为发送者所接受的那部分反应才形成反馈。这就使得信息反馈的质量会受到两方面的影响：一是反馈的全面性，即所反馈的部分占接受者实际反应的比重大小。反馈得越全面，反馈的准确度也就越高。二是反馈的相关性，即所反馈的部分是否是接受者反应的本质内容。反馈的相关度大，即使反馈得不全面，也可准确地了解接受者

的实际反应，而且还可能降低反馈成本。所以在了解接受者的反应时应尽可能提高信息反馈的相关度，以准确了解接受者对信息的实际反应。

信息传播活动必须重视通过信息传播对接受者(消费者)的行为加以控制和引导，这就要求在信息传播活动中掌握好4个层次：一是要求信息能被目标市场的消费者所感知，引起他们的注意；二是要求信息能被目标市场的消费者所接受，被他们准确理解；三是要求信息能成为目标市场消费者行为的动力，激发他们的购买动机；四是要求信息能引导目标市场消费者的行为方向，使他们的行为能为企业所控制。掌握好这4个层次，才能实现企业同目标市场之间的信息沟通，才能提高企业促销活动的效益。

14.1.3 开发有效传播

开发有效传播有8个主要步骤。营销的信息传播者必须：确定目标受众、确定传播目标、设计信息、选择传播渠道、编制总传播预算、决定传播组合、衡量促销成果、管理和协调整合营销传播过程。

1. 确定目标受众

营销信息的传播过程必须有明确的目标受众：企业产品的潜在购买者、目前使用者、决策者或影响者；受众可能是个人、小组、特殊公众或一般公众。目标受众极大地影响信息传播者的以下决策：准备说什么，打算如何说，什么时候说，在什么地方说，向谁说。

2. 确定传播目标

当确认了目标受众及其特点后，营销信息传播者必须确定所期望的受众反应。营销人员可以寻求目标受众的认知(Cognitive)、情感(Affective)和行为(Behavioral)反应。换言之，营销人员要向消费者头脑中灌输某些东西来改变消费者的态度，或者使消费者行动。

3. 设计信息

明确了期望受众以后，信息传播者就应该开发一个有效的信息。在理想状态下，信息应能引起注意(Attention)、提起兴趣(Interest)、唤起欲望(Desire)、导致行动(Action)这就是典型的AIDA反应模式。在实践中，能使消费者经历从知晓到购买的全过程的信息是没有的，但AIDA框架提出了合乎传播所需要的特性。

制定信息需要解决4个问题：说什么(信息内容)，如何合乎逻辑地叙述(信息结构)，以什么符号进行叙述(信息格式)及谁来说(信息源)。

1) 信息内容

在决策信息内容时，管理层在寻找诉求、主题、构思或独特推销计划。其中诉求分为三类：理性、情感和道义。理性诉求是受众自身利益的要求。例如，它们显示产品能产生的功能利益，能展示产品质量、经济、价值或性能的信息。情感诉求是试图激发起受众某种否定或肯定的感情以促使其购买。道义诉求是用来指导受众有意识地分辨什么是正确的和什么是适宜的，它常常被用来规劝人们支持社会事业。

2) 信息结构

一个信息的有效性，像它的内容一样也依靠它的结构。耶鲁大学霍夫兰特(Hovland)



的研究已经在提出结论、单面与双面论证以及表达次序方面作了重大阐明。某些早期的实验调查者认为，把结论阐述给受众比让受众自己寻求结论有效，但又有调研指出，最好的广告是提出问题，让读者和观众自己去形成结论。在下列情况下，提出结论可能导致负面的反应：信息传播者被视为不可信，或者，如果问题太简单明了或涉及个人隐私。提出过分明确的结论会限制对这一产品的接受。单面展示产品的优点比暴露产品弱点的双面分析更为有效，但双面信息在某种情况可能会更适合，特别是在这些弱点能被联想到必须被克服的情况。最后，展示次序问题也是很重要的。在单面信息的情况下，一开始就提出最强有力的论点，有助于引起注意和兴趣。这对其受众会不会注意到所有信息的报纸和其他媒体来说尤为重要。

3）信息形式

信息传播者必须为信息设计具有吸引力的形式。在一个印刷广告中，信息传播者还将决定标题、文稿、插图和颜色。如果信息在电台播出，信息传播者还得仔细选择字眼、音质、音调。推销用过的二手汽车的播讲者的声音一定要与推销凯迪拉克新车有所区别。如果信息是通过电视或人员传播的，所有这些因素加上体态语言(非语言表达)，都得加以设计，展示者还须注意他们的脸部表情、举止、服装、姿势和发型，如果信息由产品或它的外包装传播，信息传播者必须注意颜色、质地、气味、尺寸和外形。

4）信息源

有吸引力的信息源发出的信息往往可获得更大的注意与回忆，这就是广告人常用名人作为代言人的原因。当名人把产品的某一主要属性拟人化时，其广告效果大都较好。但代言人的可信程度同等重要。信息由具有较高信誉的信息源进行传播时，就更有说服力。医药公司要医生对它们的产品的良好效能给予鉴定，是因为医生有高的可信度。信息源的可信度是由专长、可靠性和令人喜爱性 3 个因素来衡量，这 3 个因素通常为人们所公认。

4. 选择传播渠道

信息传播者必须选择有效的信息传播渠道来传递信息。信息传播渠道有两大类：人员的和非人员的，这两者中也可以有许多子渠道。

人员传播渠道包括两个或更多的人相互之间直接进行信息传播。他们可能面对面，工作人员对听众，在电话里或通过电子信箱等进行信息传播。人员的信息传播渠道通过个人宣传和反馈的机会取得效益。进一步的区分还有提倡者、专家和社会渠道。

非人员传播渠道有媒体、气氛和事件。媒体由印刷媒体(报纸、杂志、直接邮寄物)、广播媒体(收音机、广播、电视)、电子媒体(录音磁带、录像带、光盘、网络、手机移动终端)和展示媒体(广告牌、指示牌、海报)所组成。气氛是“被包装的环境”，这些环境有产生或增强购买者购买或消费产品的倾向。事件是偶然用来对目标受众传递特别信息的。公共关系部门安排的新闻发布会、开业庆典和赞助体育活动，目标是在每一位目标受众身上获得特殊的信息传播效果。

5. 编制总传播预算

总传播预算通常采用量入为出法、销售百分比法、竞争对等法、目标任务法。量入为

出法即在估量了企业所能承担的能力后安排促销预算。销售百分比法是指以一个特定的销售量或销售价(现行的或预测的)百分比来安排自己的促销费用。竞争对等法是指按竞争对手的大致费用来决定自己的促销预算。目标任务法是指营销人员靠明确自己的特定的目标，确定达到这一目标必须完成的任务以及估算完成这些任务所需要的费用，来决定促销预算。

6. 决定传播组合

企业面临着把总的促销预算分摊到 5 个营销传播组合(Marketing Communications Mix)工具——广告、销售促进、公共关系与宣传、人员推销和直接销售。同一行业中的企业，对如何划分它们的促销预算有着很大的不同。雅芳公司把它的促销资金集中于人员推销，而露华浓公司则着重用于广告。企业总是探索以一种促销工具取代另一种促销工具的方法，以获得更高效率。

7. 衡量促销成果

促销计划贯彻执行后，信息传播者必须衡量它对目标受众的影响，可以询问目标受众：看到它几次，他们记住哪几点，他们对信息的感觉如何，他们对产品和公司过去与现在的态度。信息传播者还应该收集受众反应的行为数据，诸如多少人购买这一产品，多少人喜爱它并与别人谈论过。

8. 管理和协调整合营销传播过程

许多企业主要依赖于一两种传播工具以完成它们的传播目标。它们不顾及市场经济已发生了巨大的变化，特别是大众化市场的非整体性已发展到微型市场的多元化趋势，它们各自要求自己的传播工具、新类型媒体的扩散，并且顾客的复杂性日益增加。名目繁多的通信工具、信息和受众者迫使公司要采用整合营销传播的观念。



北京 2008 奥运会的整合营销传播

2008 年 8 月，第 29 届奥运会在北京举行。北京 2008 奥运会的理念是“绿色奥运，科技奥运，人文奥运”。北京 2008 奥运会的整合营销传播包括两个主要方面：体现奥运理念；向全世界展示中国文化和当代中国社会的发展。综合运用多种媒体、特许商品和邮品、事件活动和公共关系等方式传播奥运形象的元素，提升了北京 2008 奥运会的影响力。

1. 北京 2008 奥运的整合营销传播

奥运形象元素是奥运整合营销传播的起点和基础。北京 2008 奥运的形象元素包括会徽、口号、吉祥物、奖牌和火炬，以及体育项目图标等，这些形象传播元素的设计均充分体现了浓厚的中国文化特色和价值。从印章书法到玉璧祥云，这些体现了中国的特色和奥运精神的元素反复出现在与北京 2008 奥运相关的各种传播中，增强了世界对北京 2008 奥运的认知，加深了世界对中国的了解。

• 会徽——中国印·舞动的北京。核心元素——会徽以“中国印·舞动的北京”印章作为主体表现形式，将中国传统的印章和书法等艺术形式与运动牲结合起来，经过艺术手法夸张变形，巧妙地幻化成



一个向前奔跑、舞动着迎接胜利的运动人形。人的造型同时形似现代“京”字的神韵，蕴涵着深有的中国韵味。

• 口号——“同一个世界，同一个梦想”(One World, One Dream)。该口号体现了北京2008奥运会的核心理念之一“人文奥运”所蕴含的和谐价值观，体现了“天人合一”、“和为贵”等中国自古以来对人与自然、人与人和谐关系的理想与追求。

• 吉祥物——福娃。吉祥物五个福娃融入了中国特色的造型(鱼、大熊猫、藏羚羊、燕子)和奥林匹克圣火的形象，都有一个朗朗上口的中国名字：贝贝、晶晶、欢欢、迎迎和妮妮。把五个娃娃的名字连在一起，便读出北京对世界盛情邀请：“北京欢迎你。”

• 金玉奖牌。北京2008奥运会奖牌的背面镶嵌着取自中国古代龙纹璧造型的玉璧，背面正中的金属图形上镌刻着北京奥运会会徽。奖牌挂钩由中国传统玉双龙蒲纹璜演变而成。整个奖牌尊贵典雅，中国特色浓郁，既体现了对获得者的礼赞，也形象地诠释了中华民族自古以来以“玉”比“德”的价值观，是中华文明与奥林匹克精神在北京奥运会形象景观工程中的又一次“中西合璧”。

• 奥运火炬。火炬创意灵感来自中国古代“渊源共生，和谐共融”祥云图案。祥云的文化概念在中具有上千年的时间跨度，是具有代表性的中国文化符号。火炬造型的设计灵感来自中国传统的纸卷轴。纸是中国四大文明之一，通过丝绸之路传到西方。人类文明随着纸的出现得以传播。源于汉代的漆红色在火炬上的运用使之明显区别于往届奥运会火炬设计，红银对比的色彩产生醒目的视觉效果，有利于各种形式的媒体传播。火炬上下比例均匀分割，祥云图案和立体浮雕式的工世设计使整个火炬高雅华丽、内涵厚重。

• 体育项目图标。名为“篆书之美”的北京2008奥运会体育项目图标，以篆字笔画为基本形式，融合了中国古代甲骨文、金文等文字的象形意趣和现代图形的简化特征，极具中国文化特色之魅力。

2. 北京2008奥运会的整合传播媒介

北京2008奥运会以多种传播渠道传播其理念和形象，主要采用了以下四类传播路径：

• 特许纪念品专卖。北京2008奥运会的形象元素被制成各式各样的纪念商品展示在全国全国的专卖店里，由各地的游客传递到全世界。北京2008奥运会的特许纪念品包括印有福娃、会徽等标志的服饰、丝绸、胸章、玩具、金属制品，以及鸟巢模型等。

北京奥组委和国家邮政局合作发行以北京2008奥运会为主题的许多套邮票、首日封、纪念封、纪念邮折和邮册等多种邮品，包括会徽和吉祥物、比赛项目、比赛场馆、圣火传递等。这些具有历史收藏价值的纪念邮品将传递到全世界。

• 媒体宣传。通过大众媒体、互联网、出版物和公益广告等传播北京2008奥运会。北京奥组委专门建立了三种语言(中文、英语和法语)的2008北京奥运会官方网站(http://www.beijing2008.cn/)、出版官方中英双语杂志《北京2008》。中央媒体以刘翔等大众熟悉的明星为代言人制作并播放了一大批迎奥运会公益广告。

• 事件与体验。奥组委举办一系列大众参与的体验活动，如北京2008奥林匹克文化节、奥运志愿者招募选拔、国际中小学生“绿色梦想，彩绘奥运”绘画比赛、全民义务植树建设绿色奥运、奥运火炬传递活动、应急救援、大型赛会、海外服务等志愿服务活动。这些活动引导社会公众积极参与“迎奥运”体现中国人民的精神风貌。

• 公共关系。北京2008奥运会的公共关系传播主要包括一系列的新闻发布会和赞助商关系。通过奥运全球合作伙伴在世界各地的活动，将北京2008奥运会的标志和理念带到了全世界。如北京奥组委推动赞助商做好保护地球臭氧层的绿色环保工作。

资料来源：奥运官方网站，www.beijing2008.cn

14.2 营销传播定义及组合决策

14.2.1 整合营销传播的定义

整合营销传播(Integrated Marketing Communication，IMC)也称整合营销沟通。美国广告代理商协会(American Association of Adverting Agencies，4As，1989)认为，“IMC是一个营销传播企划的概念，它注重以下综合计划的增加值，即通过评价广告、直接邮寄、人员推销和公共关系等传播手段的战略作用，以提供明确、一致和最有效的传播影响力。”被誉为“整合营销传播之父”的唐·舒尔茨教授认为，“IMC不是以一种表情、一种声音，而是更多的要素构成的概念性。IMC是以潜在顾客和现在顾客为对象，开发并实行说服性传播的多种形态的过程。”唐·舒尔茨教授所在美国西北大学梅迪尔(Medill)新闻学院，作为整合营销传播理论发源地，对IMC的定义为：“IMC是把品牌等与企业的所有接触点作为信息传达渠道，以直接影响消费者和购买者的购买行为作为目标，从消费者出发，运用所有手段进行有力传播的过程。”

毕业于南开大学的韩国学者申光龙博士综合各家之言，发表自己的见解如下：“IMC是指企业在经营活动过程中，以由外而内战略观点为基础，为了与利害关系者进行有效的沟通，以营销传播管理者为主体所展开的传播战略。即为了对消费者、从业人员、投资者、竞争对手等直接利害关系者和社区、大众媒体、政府、各种社会团体等间接利害关系者进行密切、有机的传播活动，营销传播管理者应该了解它们的需求，并反映到企业经营战略中，持续地提出合适的对策。为此，应首先决定符合企业实情的各种传播手段和方法的优先次序，通过计划、调整、控制等管理过程，有效地、阶段性地整合诸多企业传播活动。”申光龙认为合格的营销传播管理者应该具备多方面的能力，即对新事务的适应能力、传播能力、组织能力、创造能力和调查分析能力，还要有广博的知识和兴趣。

14.2.2 营销传播组合决策

企业在进行营销传播的过程中，总是以一种促销工具取代另一种促销工具，以获得更高效率。许多企业已经用广告、直接邮寄和电讯营销取代某些现场销售活动。其他公司增加了与广告有关的促销费用，以达到更快的销售。在促销工具中的这种替代性，解释了为什么在单个营销部门中的营销职能需要协调的原因。

1. 促销工具

1）广告

由于广告的多种形式和用途，作为促销组合的一个组成部分，要对它所具有的独特性质做出无所不包的概括是极困难的。应注意到广告的公开展示、普及性、夸张的表现力和非人格化等性质。广告一方面能用于建立一个产品的长期形象(如可口可乐广告)；另一方面，它能促进快速销售(如西尔斯的周末广告)。广告的某种形式，如电视广告，需要很大



的预算，而其他形式，如报纸广告，只需要很少的预算。广告通过展示对销售产生影响，消费者认为，大量做广告的品牌必然提供“好的价值”。

目前，要注意 4 种新的广告媒体：①广告册，是印刷品广告，它提供编辑内容，并且设计的与报纸和杂志内容没有区别，②信息簇，是电视商业广告，它是连续一段时间的电视节目，但实际是为产品说明或讨论做广告。由于它包括要求观众可用电话订购产品，因此，它可直接衡量销售结果；③广告旗帜(Banners)，是建立在网页上的广告，它向点击旗帜的人提供报价和企业情况；④移动客户端。如 QQ、微信、APP 等在人群中快速复制传播热点商业信息。

2）销售促进

尽管销售促进工具——赠券、竞赛、抽奖等，形式不同，但它们有 3 个共同特征，即传播信息、刺激、邀请。企业使用销售促进工具来产生更强烈、更快速的购买者反应。销售促进能引起短期的效果，例如，戏剧性的产品报价和宣传销售方法。

3）公共关系与宣传

公共关系有 3 个明显特性即高度可信性、能够消除防卫和戏剧化。营销人员倾向于少用公共关系。但公共关系能给组织带来长效的社会效益和良好的形象，一个深思熟虑的公共关系活动，同其他促销组合因素协调起来能取得极大的效果。

4）人员推销

人员推销在购买过程的最后阶段，特别在建立购买者的偏好、信任和行动时，是最有效的工具。人员推销有 3 个明显的特性，即人与人面对面接触、人际关系的培养和反应。

5）直接销售

直接营销的形式多种多样，如直邮、电话营销、网络营销等，但它们都有非公众性、定制、及时和交互反应等特征。

6）网络营销

利用互联网及移动终端进行信息发布与适时互动，一方面，可以进行市场推广和销售促进，另一方面，可以了解市场反馈信息。

2. 建立营销传播组合的因素

企业在设计促销组合时应研讨几个因素：销售产品的市场类型、采用推式还是拉式战略、怎样使有所准备的消费者购买、产品在生命周期中所处的阶段以及企业的市场地位。

1）产品的市场类型

促销费用的分配因消费品市场和产业用品市场的差异而不同。经营消费品的营销者的排列次序是销售促进、广告、人员推销和公共关系。经营产业用品的营销者排列次序是人员推销、销售促进、广告和公共关系。一般来说，人员推销着重于昂贵的、有风险的商品以及为数不多的大卖主市场。

尽管在产业用品市场上，广告比销售促进略为次要，它依然起着重要的作用。广告能起建立知名度、促进理解、有效提醒、产生提示、合法性、再保证等作用。

人员推销在消费品营销中能做出重要贡献。有些消费品的营销人员不重视销售队伍，让他们主要从事收取每周的订单和巡视货架上存货是否充足的工作。一般人都认为：“售

货员只是做把产品放到架子上的工作，倒是广告起了将它们销售掉的作用。”然而，一支有效率的、训练有素的销售队伍能做出增加存货位置、提供热忱服务、传播式推销和关键客户管理等重要贡献。

2）推式与拉式战略

促销组合较大程度上受制于企业选择的推式战略还是拉式战略。推式战略要求使用销售队伍和贸易促销，通过销售渠道推出产品，渠道各环节成员分别采取积极的措施，由制造商推销给批发商，再由批发商推销给零售商最后由零售商推销给消费者。拉式战略要求在广告和消费者促销方面使用较多的费用，建立消费者的需要欲望。如果这一战略有效，消费者就会向零售商购买这一产品，零售商就会向批发商购买这一产品，批发商就会向制造商购买这一产品。企业对推式战略和拉式战略有着不同的偏好。

3）购买者准备阶段

促销工具在不同的购买者准备阶段有着不同的成本效益。广告和公共宣传，在创声誉阶段起着十分重要的作用。顾客的理解力主要是受广告和人员推销的影响，顾客的信服大都受人员推销的影响，而广告和销售促进对他们的影响则较少。销售成交主要是受到人员推销和强大的促销的影响。产品的重新订购也大都受人员推销的影响，并且在某种程度上广告的提醒也起了一定的作用。

4）产品的生命周期阶段

在产品生命周期的不同阶段，促销工具有着不同的效应。在导入阶段，广告和宣传推广具有很高的成本效应，随后是人员推销，取得分销覆盖面积和销售促进，以推动产品试用。在成长阶段，由于消费者的相互转告，需求保持增长的势头，所有促销工具都是需要的。在成熟阶段，其重要程度依次为销售促进、广告、人员推销。在衰退阶段，销售促进继续保持较强的势头，广告和宣传的成本效应则降低了，而销售人员只需给产品最低限度的关注便可。

5）公司的市场地位

市场领导者主要从广告而非销售促进中导出更多的利益。与之相反，较小的企业在营销传播组合中使用销售促进的收益较大。

总之，整合营销传播是面对市场的“立体传播”和“整合传播(Integrated Communication)”，从操作层面看，将广告、公共关系、大型活动(Events)、促销(Sales Promotion)、包装设计、企业形象识别系统(CIS)和直效营销(Direct Response)等营销手段进行整合运用，即形成整合营销传播。从观念层面看，整合营销传播的创新在于导入传播概念(Communication Concept)，传播不等于广告。整合营销传播的最大优势在于“以一种声音说话”(To Speak With One Voice)，即用多样化的传播营销手段向消费者传递同一诉求；由于消费者“听见的是一种声音”(To Hear One Voice)，他们能更有效地接受企业所传播的信息，准确地辨认企业及其产品和服务；对于企业来说，这也有助于实现传播资源的合理配置，使其相对低成本的投入产出高效益(Cost-Effectiveness)。





“百事可乐”在中国

【案情简介】

一、名人广告

众所周知，百事可乐的广告策略往往别出心裁。在与老对手可口可乐的百年交锋中，百事可乐广告常有好戏出台，使可口可乐倍感压力。其中，百事可乐运用的名人广告，是它的一个重要传播手段。

1983 年，百事可乐与美国最红的流行音乐巨星迈克尔·杰克逊签订了一个合约，以 500 万美元的惊人价格聘请这位明星为“百事巨星”，并连续制作了以迈克尔·杰克逊的流行歌曲为配曲的广告片。“百事可乐，新生代的选择”这一宣传计划获得了巨大的成功。

百事可乐从美国市场上名人广告的巨大成功中尝到了甜头，于是在世界各地如法炮制，寻找当地的名人明星，拍制受当地欢迎的名人广告。

在香港，百事可乐推出张国荣为香港的“百事巨星”，展开了一个中西合璧的音乐营销攻势。不久以后，百事可乐更是聘得美国的世界级走红女歌星麦当娜为世界“百事巨星”，轰动全球。

“每一次选歌和出唱片，我都有自己的选择。追风，那不是我的性格……每一个人都有自己的选择，我选择百事。”中国的不少消费者，也许都听过这段出自刘德华之口的广告语。作为走红于大陆和港台的影视歌星，刘德华的号召力是巨大的。

这是百事可乐为开辟中国饮料市场而做的广告。郭富城与百事的合作始于 1998 年，其“雨中飞奔为邻家女孩买百事可乐”、“百事蓝罐包装上市”、“与国际巨星珍妮·杰克逊合作”、“与王菲合唱百事主题曲”、“为百事可乐中国足球联赛主唱首支主题曲”、“森林中智取可爱猩猩”等版本广告，成为百事广告的扛鼎之作。在全国各地百事饮料的销售点上，人们永远无法回避的是郭天王执着、坚定、热情的渴望眼神。郭天王高人一筹的号召力和感染力获得了百事的一致认可，并升格成为亚洲区品牌形象代言人。

二、独特的音乐推销

1998 年，百事可乐百年之际，百事推出了一系列的营销举措。1998 年 1 月，郭富城成为百事国际巨星，他与百事合作的第一部广告片，是音乐“唱这歌”的 MTV 情节的一部分。身着蓝色礼服的郭富城以其活力无边的外形和矫健的舞姿，把百事一贯的主题发挥得淋漓尽致。此片在亚洲地区推出后，引起了年青一代的普遍欢迎。1998 年 9 月，百事可乐在全球范围推出其最新的蓝色包装。配合新包装的亮相，郭富城拍摄了广告片“一变倾城”，音乐“一变倾城”也是郭富城新专辑的同名主打歌曲。换了蓝色“新酷装”的百事可乐，借助郭富城“一变倾城”的广告和大量的宣传活动，以“Askformore”为主题，随着珍妮·杰克逊、瑞奇·马丁、王菲和郭富城的联袂出击，掀起了“渴望无限”的蓝色风暴。2002 年 1 月，乐坛天之娇女——郑秀文正式加盟百事家族，成为新一代中国区百事巨星。2002 年，F4 的“百事可乐”广告成为备受中国消费者欢迎的广告。

音乐的传播与流行得益于听众的传唱，百事的音乐营销成功正在于它感悟到了音乐的沟通魅力，这是一种互动式的沟通。好听的歌曲旋律，打动人心的歌词，都是与消费者沟通的最好语言。有了这样的信息，品牌的理念也就自然而然深入人心了。

三、大手笔公关

长期以来，百事可乐始终致力于建立以“百事可乐基金”为切入点的良好公共关系体系，热心赞助体育赛事以及其他公益事业。例如，赞助“八运会”、赞助中国甲 A 足球联赛、支持中国申奥成功等。

百事可乐不惜巨资赞助“八运会”，取得了八运会饮料的指定产品的称号，大张旗鼓地掀起了一场沟通高潮，出尽了风头。

百事可乐为庆祝中国申奥成功，把申办前的“渴望无限”和成功后的“终于解渴了”整合在一起，

做成全屏广告的形式，具有很大的冲击力，与当时的气氛同频共振，不如此难表激情万丈，不如此不够痛快淋漓。收到了良好的社会效果，品牌的社会形象得以大大提高。

2001年12月，由百事(中国)投资有限公司捐赠，中国妇女发展基金会设立的专项基金——“百事可乐基金”，向内蒙古的准格尔旗捐款。这笔资金将主要用于当地缺水家庭修建“母亲水窖”及贫困失学儿童复学等项目。此类活动大大增加了百事可乐的美誉度。

四、变化多端的营销战术

SP又称为销售促进或营业推广，它可分为针对消费者的、针对经销商的和针对业务员的3种战术。百事可乐取得的成绩与它变化多端、强有力的促销是分不开的。

1. 促销

20世纪90年代初期，为了迅速打开市场，抢占制高点，初创的上海百事果断采用直销模式。当时的饮料市场，计划经济的气氛还相当浓郁，销售人员在办公室里，朝南坐、听电话、接订单，商家要饮料必须到厂里来提货。但是百事可乐一下子招聘了占公司员工相当比例的销售人员。于是，一支庞大的百事销售队伍开始出现在上海的大街小巷。接着，上海百事又花费巨资买进了20辆依维柯，送货上门。从这一天起，客户的皇帝感觉产生了。

1992—1993年，上海百事贷款，陆续从国外以每台数万元的价格进口了1500台散装饮料机，这种集快捷、现场配置、冷冻、一次性饮于诸多优点为一身的方式被上海市民所接受。也就是从那一年起，上海百事这一业务在同行业中始终居于领先地位。20世纪90年代末期，上海百事推出了批发商协作这一模式，不惜贴补部分营运费用，帮助批发商服务于最终客户。

1998—1999年，百事可乐在中国市场分别推出了世界杯足球赛的拉环、瓶盖换领与换购足球明星奖品活动，七喜浪漫小存折换领奖品和澳门旅游活动。这些活动涉及面广，影响力大，对终端促销、提高销售量起到了积极作用。

2. 管理

针对经销商，百事可乐主要采用价格优惠和折扣等政策。在1999年的碳酸饮料销售中，百事可乐的批发价在各竞争品牌中最低，具有很强的竞争力。除直接价格低廉之外，百事可乐还对经销商提供了诸如一个月的赊销支持、免费旅游、季度抽奖、VCD奖励等活动。

百事可乐将广州第一线的销售人员分为WAT(批发协助员)和DSD(直销员)，其中DSD为主要力量，从事广州市场的直销工作。WAT和DSD的工作内容主要包括客户拜访、线路管理、瓶箱管理、冰箱管理、货架摆设、POP张贴、销售与进货情况登记、竞争情况的了解等。

针对业务员，百事可乐采用类似保险推销小组的团队管理方式。业务人员的奖励直接与销售业绩挂钩，在规定的基数前提下，超额完成部分奖励现金，并提供一定的福利奖励。

3. 重点突破的销售策略

百事可乐在各城市的市场表现，两极分化明显，市场渗透率高者甚至超过可口可乐，而低者不足可口可乐的40%。这也恰恰是百事可乐近期所希望看到的结果，因为他们的目的就是抓住可口可乐“满天撒网”战略的弱点，集中优势兵力实施中心突破，并终于在上海、成都、重庆、武汉、深圳等城市的“两乐”之争中胜出。

针对可口可乐的大打广告牌，百事可乐将人力、财力和物力集中在几个重点城市，大肆进行立体式广告宣传进攻，所选择的重点是这些大城市中的高校、名校。年轻人中消费力较高的就是学生。因此，百事可乐在高校内设立自动售货机，出资建立公共设施等——抓住主要矛盾的主要方面，是百事可乐成功的秘密。

五、网络营销

百事可乐建立了与其公司形象和定位完全统一的中英文网站，以游戏、音乐、活动为主题，其背景则依然是创新的标志和年轻的蓝色。

百事可乐的网络营销策略，具体体现在以下3个方面。



1. 媒介策略——与 Yahoo! 携手

2000年4月，百事可乐公司首先宣布与 Yahoo! 进行全面网络推广合作；在音乐站点，如 MTV.com 的投放力度加大；同时还涉足于体育类网站，例如 NBA.com、美国棒球联盟等。

网络广告投放活动是长期行为，从2000年1月至今从未间断。每年3～4月份随着气温的升高，伴随饮料消费高峰期的来临，网络广告投放高峰期便告开始，通常会延续至当年11月。

2. 创意策略——推崇激情

比之可口可乐的传统广告，百事可乐的网络广告较为活泼，无论是画面构图，还是动画运用，都传达着一种"酷"的感觉。在2000年这一年间，便有拉丁王子瑞奇·马丁、"小甜甜"布莱妮和乐队 Weezer 先后出现在百事可乐的广告中。从 NBA 到棒球，从奥斯卡到古墓丽影游戏和电影，百事可乐的网络广告总能捕捉到青少年的兴趣点和关注点。

3. 竞争策略——针锋相对

(1) 体育角逐。而百事可乐则利用 NBA 和美国棒球联盟寻找平衡点。在中文网站设有"百事足球世界"、"精彩足球"，包括"2001年百事可乐足球联赛"、"百事全能挑战足球赛"、"百事预祝十强赛中国足球超越梦想"等。

(2) 音乐角逐。这是百事可乐最精彩的策略之一。包含有百事音乐的主题活动，巨星、新星、音乐卡片、音乐流行榜、竞投场等。

(3) 活动角逐：这是为自己创造吸引品牌注意力的最好机会之一。例如，百事在网上发动网民投票评选"百事可乐最佳电视广告片"等。

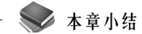
问题：试结合有关理论，分析本案例在整合营销传播方面的特点是什么，还有什么不足，如何改进。

资料来源：http://zhidao.baidu.com/question/22539371.html.

【案例点评】

(1) 百事可乐与老对手可口可乐的百年交锋是整合营销传播的一个经典范例，如：广告策略往往别出心裁，常有好戏出台，使可口可乐倍感压力。其中，百事可乐运用中外当红明星做名人广告，是它的一个重要传播手段；独特的音乐推销、建立以"百事可乐基金"为切入点的良好公共关系体系，热心赞助体育赛事以及其他公益事业。例如，赞助"八运会"、赞助中国甲A足球联赛、支持中国申奥成功等；变化多端的营销战术：促销、管理、重点突破的销售策略、网络营销：媒介策略——与 Yahoo! 携手、创意策略——推崇激情、竞争策略——针锋相对等举措充分展示了百事可乐的成功之作。

(2) 本案例充分说明，一个企业不仅要有过硬的产品，同时还要有营销整合传播活动作为重要支撑才能更好地展示产品，与消费者、经销商和业务员的信息沟通。



本章小结

本章首先介绍了信息传播的一般过程及规律、开发有效传播过程，然后介绍了整合营销传播的定义及其组合传播决策的一般步骤，最后介绍了营销整合传播的因素。

习　　题

一、单选题

1. 菲利普·科特勒认为，整合营销传播是一种从(　　)的角度考虑全部营销过程的方法。

A. 发送者　　B. 接受者　　C. 媒体　　D. 信息符号

2. (　　)是信息传播的关键要素。

A. 信息符号　　B. 编码　　C. 解码　　D. 反馈

3. 促销费用的分配因消费品市场和产业用品市场的差异而不同，其中(　　)在消费品市场中促销费用分配是最多的。

A. 人员推销　　B. 销售促进　　C. 广告　　D. 公共关系

4. (　　)要求使用销售队伍和贸易促销，通过销售渠道推出产品，渠道各环节成员分别采取积极的措施，由制造商推销给批发商，再由批发商推销给零售商，最后由零售商推销给消费者。

A. 推式战略　　B. 拉式战略　　C. 成长阶段　　D. 成熟阶段

二、名词解释

整合营销传播

三、简答题

1. 简述信息传播的一般过程及规律。
2. 简述开发有效传播的主要工作步骤。
3. 营销传播组合决策包含哪些内容?
4. 建立营销传播组合应考虑哪些因素?



第15章 市场营销学的新进展

教学目标

理解绿色营销的概念，了解其特点，掌握绿色营销与传统营销的区别；理解关系营销的概念，了解其特点，掌握关系营销与传统营销的区别；理解网络营销的概念，了解其特点并掌握网络营销与传统营销的关系；理解口碑营销的概念，了解其特点。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
绿色营销	（1）理解绿色营销概念 （2）掌握绿色营销与传统营销的区别	传统营销
关系营销	（1）理解关系营销概念 （2）掌握关系营销与传统营销的区别	交易营销
网络营销	（1）理解网络营销概念 （2）掌握网络营销与传统营销的关系	电子商务
口碑营销	（1）理解口碑营销概念 （2）了解口碑营销的特点	口碑传播
新媒体营销	（1）新媒体营销概念 （2）了解新媒体营销特点	社区、QQ、微信等移动客户端

基本概念

绿色营销；关系营销；网络营销；口碑营销

引　例

老槐树的教训

啄木鸟每天都给森林里的树木看病。一天啄木鸟停在老槐树上，它发现树上有几个虫眼，就对老槐树说："槐树老哥，你身上表层有虫子了，让我帮你啄掉吧"。老槐树笑呵呵地回答道："你有点小题大做了，我这条命有好几百年了，风吹雨打，什么灾难没有经历过，区区几个虫眼算什么，过几天就没了。"啄木鸟见老槐树这么说就走了。过了不久，啄木鸟又停在老槐树上，它看见虫眼比以前更多了，而且有些虫眼扎得很深，进入木质层了，就急忙对老槐树说："老槐树，你的虫眼越来越多了，而且都快进入心脏了。"老槐树还是轻蔑地说："没关系的，我的抵抗力好，扎几个虫眼是常有的。"啄木鸟看老槐树这样顽固就不理它了。过了好长一段时间，啄木鸟再停在老槐树上的时候，发现老槐树已经死了。

资料来源：陈志刚，影响人一生的100个营销寓言[M]. 北京：光明日报出版社，2005.

引例点评：老槐树因为相信自己抵抗力好，三番五次地拒绝啄木鸟为它医治，结果小病慢慢发展成大病，最后病死了。面对社会经济的发展变化，"不注重环保和可持续发展"在某些企业看来就是小的"虫眼"，认为不会对自己的发展产生影响。但是，当环保和可持续发展成为发展主流时，小"虫眼"就会阻碍这些企业的生存和发展。

20世纪50年代以来，市场营销学的新概念层出不穷，不仅发展了营销理论，也对营销实践起到了指导作用。近十年来，我国营销学界密切关注营销理论的新进展，中国高等院校市场学研究会从1994年起就组织学者研究跨世纪的市场营销理论研究，提出了有关营销发展的新问题。本章将介绍营销理论的新概念和新成果，主要介绍绿色营销、关系营销、网络营销、口碑营销、新媒体营销等。

15.1　绿色营销

15.1.1　绿色营销的兴起

随着现代工业的大规模发展，人类以空前的规模和速度毁坏自己赖以生存的环境，给自己的生存和发展造成严重的威胁。大自然的报复促使人类猛醒，绿色需求便逐步由潜在转化为现实，由消费需求的满足，转身物质、精神、生态等多种需求和价值并重。有支付能力的绿色需求，是绿色营销赖以形成的推动力并推动了绿色市场的形成与发展。

1968年，在意大利成立的罗马俱乐部指出：人类社会的进步并不等于GDP的上升。1972年6月，联合国首次召开了斯德哥尔摩人类环境会议，通过了全球性环保行动计划和《人类环境宣言》，向全世界发出呼吁：人类只有一个地球。

在20世纪70年代，美国人对环保的狂热引来了地球日的诞生。如今，美国人对环境的热爱范围愈来愈广，并已深深根植于生活的细微之处，许多城市已经大力推行强制回收体系。1978年德国首先执行"蓝色天使"计划，1997年即产生400多种绿色产品，现已达4500多种。在20世纪90年代，一些国家纷纷推出以环保为主题的"绿色计划"。日本在1991年推出"绿色星球计划"和"新地球21"计划；英国于1991年执行"大地环境研究计划"，着重研究温室效应；加拿大于1991年推出五年环保"绿色计划"等。



我国的绿色营销理念始于绿色食品开发，1984 年广州出现在了全国第一家无公害蔬菜生产基地。《中国 21 世纪议程》是 1992 年 7 月编写的关于 21 世纪发展的行动纲要；1995 年初，全国已有 28 种绿色食品的生产和开发，除食品外，其他绿色产品也不断研制成功。随着绿色食品的开发，绿色商店已在一些大城市相继建立。从绿色意识的觉醒、绿色需求的发展、绿色产业的形成、绿色体制的建立到绿色理论的创建，《中国 21 世纪工程》正在行动中。2002 年 8 月，斯德哥尔摩环境研究所会同联合国开发计划署编写的报告认为：通过做出正确的选择，中国有可能不需要经过许多西方国家曾经经历的因工业发展带来环境污染的痛苦的中间阶段，直接跳跃进入环境改革与工业发展同步的发展阶段，从而给全世界带来好处。

15.1.2　绿色营销的内涵

人们对绿色营销的认识是一个演变过程，至今尚无确切统一的定义。有关绿色营销的见解不一而足，有学者统计述及绿色营销的论文 1480 多篇，内容极为丰富。总体来说，广义的绿色营销又称伦理营销，一般认为企业营销活动中体现的社会价值观、伦理道德充分考虑了社会效益，既自觉维护自然生态平衡，更自觉抵制各种有害营销。狭义的绿色营销又称为生态营销或环境营销，主要指企业在营销活动中，谋求消费者利益、企业利益与环境利益的协调，既要充分满足消费者的需求，实现企业利润目标，也要充分注意自然生态平衡。实施绿色营销的企业，对产品的创意、设计和生产以及定价与促销的策划和实施，都要以保护生态环境为前提，力求减少和避免环境污染，保护和节约自然资源，维护人类社会的长远利益，实现经济与市场可持续发展。

15.1.3　绿色营销与传统营销的区别

绿色营销在营销观念、营销目标和营销手段等方面与传统营销具有显著的差异。

1. 营销观念不同

绿色营销观念认为，企业生产经营的关键问题不是在传统营销因素条件下，协调企业、消费者与竞争者三者之间的关系，而是要顺应可持续发展战略的要求，注重地球生态环境保护，促进经济与生态协调发展，以实现企业利益、消费者利益、生态环境利益的统一。而传统营销立足于市场经济条件，其关注与研究的中心是消费者需求、企业自身条件和竞争状况三个方面，并认为只要满足消费者需求、改善企业条件、创造竞争者更有利的优势，就能取得市场营销的成效。

2. 营销目标不同

绿色营销方式追求的是消费需要与有效需求的统一和资源利用边际效益的最大化，即企业不仅要注重自身经济效益，更要考虑全社会的利益。在了解市场需求的同时，更要了解市场需求的满足情况，以避免重复引进，重复生产带来的社会资源的浪费。同时，要注重选择和发展有益于人们身心健康的业务，放弃那些高能耗、高污染、有损消费者身心健康的业务，为促进社会的发展、造福子孙后代做贡献。而传统营销方式注重的是刺激消费，并使其无限扩张，即企业以最大规模求效益，消费者以同等价格获取更多商品为趋向，最终导致的是严重浪费。

3. 营销手段不同

绿色营销更注重企业的社会道德和社会责任，强调营销组合中的“绿色”因素：注重绿色消费需求的调查与引导，注重在生产、消费及废弃物回收过程中降低公害、符合绿色标志的绿色产品的开发和经营，并在定价、渠道选择、促销、服务、企业形象树立等营销全过程中都要考虑以保护生态环境为主要内容的绿色因素，从而促进全社会的绿色文明的发展，而传统营销强调采用各种手段达到营销目标，往往却忽视了营销手段的负面影响。

15.1.4 绿色营销的实施

在绿色营销理论和意识的引导下，实施绿色营销的企业必须制定绿色营销战略和绿色营销组合。

1. 制定绿色营销战略

在经济全球化的市场背景下，随着绿色营销理念的应用及研究，企业基于环境和社会生产单位考虑，制定体现绿色营销内容的战略计划，有利于长期发展。绿色营销战略应明确企业研制绿色产品的计划及必要的资源投入，具体说明环保的努力方向及措施。绿色营销战略应以满足绿色需求为出发点和归宿，既要满足现有与潜在绿色需求，还要促进绿色消费意识和绿色需求的发展。绿色营销带来更高的边际效益，实现合理的“绿色盈利”，长远看是绿色营销战略实施的必然结果。

2. 制定绿色营销组合

绿色产品不仅对社会或环境改善有所贡献，而且能有效地树立良好的企业形象，适应“环保回归”热潮，为企业带来长期效益。绿色产品生产周期分析主要考虑在产品生命周期各阶段产品与包装对环境所造成的破坏和影响，力求减少资源消耗和对环境的污染。正确有效的绿色渠道是绿色营销的关键环节，不仅要慎选信誉好的绿色中间商，而且要选择和改善能避免污染、减少损耗和降低费用的储运条件。绿色价格应反映生态环境成本，包括产品所吸收的环保及环境改善支出的费用，确立环境与生态有价的基本观点，贯彻“污染者付款”原则，促进生态化、低污低耗的绿色技术的开发和应用。绿色促销是绿色媒体传播绿色企业及产品信息的行为。要利用传媒和社会活动，为企业的绿色表现做宣传；通过赞助、捐赠等对有关环保的组织及活动给予经济上的支持。广告要突出绿色产品的特点，突出环保靠全社会的力量对比，靠每个人的贡献。广告投入和广告频率要适度，防止因广告而造成资源浪费和声、光等感官污染。

15.2 关 系 营 销

关系营销是以系统论为基本思想，融合系统论、协同学、传播学等社会学科的思想而发展起来的。关系营销是 20 世纪 70 年代首先由北欧的学者提出来的，自 20 世纪 80 年代以来，关系营销理论得到了广泛的传播、发展与应用，是一种以科学理论和方法为指导的新型营销观念，其产生是营销理论的又一个里程碑。



15.2.1　关系营销的内涵

“关系营销”(Relationship Marketing)这一术语是 1983 年由贝瑞(L. L. Berry)提出来的。后来有关学者多次对关系营销下过定义，认为关系营销学要认识、解释和管理企业与供应商及顾客之间已有的商业合作关系，而致力于发展和强化连续持久的顾客关系的长期营销战略被称为关系营销。在这方面，芬兰著名的服务营销学专家格鲁诺斯(Gronroos)教授给关系营销所下的定义更具有概括性且易于被接受，即“关系营销是管理市场关系的过程，或可表述为在盈利的基础上为满足各方面的利益而识别、建立、维持和促进及必要时终止与顾客及其他利益相关者的关系的活动，它们最终要通过关系双方相互提出和履行承诺来实现”。

关系营销将建立与发展同所有利益相关者之间的关系作为企业营销的关键变量，把正确处理这些关系作为企业营销的核心。

15.2.2　关系营销的特征

1. 信息沟通的双向性

在关系营销中，交流是双向的，既可以由企业开始，也可以由顾客开始。由企业主动和顾客联系进行双向交流对于加深顾客对企业的认识觉察顾客需求的变化、满足顾客的特殊需求以及维系顾客等方面有重要意义。广泛的信息交流与信息共享，可以赢得顾客的支持与合作。

2. 战略合作的协同性

在关系营销中，企业营销的宗旨从追求每一笔交易的利润最大化转向追求各方利益的最大化，通过与公司营销网络中的成员建立长期、良好、稳定的伙伴关系，保证销售额和利润的稳定增长。不仅仅是企业与顾客之间需要保持良好的合作关系，而且企业与企业之间也需要保持长期合作关系。

3. 营销活动的互利性

关系营销的基础在于交易双方相互之间有利益上的互补。如果没有各自利益的实现和满足，双方就不会建立良好的关系。关系建立在互利的基础上，要求互相了解对方的利益要求，寻求双方利益的共同点，并努力使双方的共同利益得到实现。真正的关系营销是达到关系双方互惠互利的境界。

4. 信息反馈的及时性

关系营销要求建立专门的部门，用以追踪各利益相关者的态度。关系营销应具备一个反馈的循环，用以连接关系双方，企业可由此了解到环境的动态变化，根据合作方提供的信息，以改进产品和技术。信息的及时反馈可使关系营销具有动态的应变性，有利于挖掘新的市场机会。

15.2.3 关系营销与传统营销的区别

关系营销“以客户为中心”与传统营销“以产品为中心”相比，表现在以下几个方面。

首先，关系营销是对关系施加管理。而传统营销中，营销则是计划和实施产品设计、定价、促销和分销的过程，营销的目的是创造交易和满足个人或组织需求的产品和服务。它以单一的产品和服务的销售作为基本分析单位，即传统营销是为销售的达成而开展的营销活动。

其次，从对待买卖双方的关系来看，传统营销把双方看成是对立和冲突的，即一方所得必为另一方损失。而关系营销则把双方的关系视为合作性的，认为合作能够为双方创造价值。

再次，在营销的作用上，传统营销的作用是分配生产部门和单位已创造的价值，关系营销则认为营销本身也是价值创造过程，即与顾客保持关系有利于企业以更高的效率更好地发现和满足顾客需求。

最后，传统营销的重点是吸引新顾客，关系营销是努力留住老顾客；传统营销职能局限于一般的营销组合，关系营销中职能的重点是交互营销；传统营销对内部职能整合的要求不强，关系中的职能整合具有重要意义。

综上所述，关系营销是市场导向的管理过程，而不是一般意义上的营销部门的任务。它是一个全面的过程，而不是一项独立的营销职能。在这一过程中，产品服务的提供者与顾客直接接触，如果接触过程是良好的，关系便得以建立和发展。

15.2.4 关系营销的实施

关系营销把企业内外部的利益相关者都纳入研究范围，并用系统的方法考察企业所有的活动及其相互关系，表现积极参与的一方被称为市场营销者，表现不积极的一方被称为目标公众。

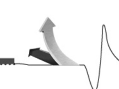
企业与利益相关者结成休戚与共的关系，企业的发展要借助于利益相关者的力量，而后者也要通过企业来谋求自身的利益。

1. 企业内部关系

内部营销起源于把员工当作企业的市场。明智的企业高层领导，心中装有“两个上帝”，一个“上帝”是顾客，另一个“上帝”是员工。企业要进行了有效的营销，首先要具备营销观念的员工，能够正确理解和实施企业的战略目标和营销组合策略，并能自觉地以顾客为导向的方式进行工作。企业要尽力满足员工的合理要求，提高员工的满意度和忠诚度，为关系营销奠定良好基础。

2. 企业与竞争者的关系

企业所拥有的资源条件不尽相同，往往是各有所长、各有所短，为有效地通过资源共享实现发展目标，企业要与竞争对手和睦共处，并与有实力、有良好营销经验的竞争者进行合作。



3. 企业与顾客的关系

顾客是“上帝”，是“财神”，企业要实现盈利目标，必须依赖顾客。企业需要收集和积累大量市场信息，预测目标市场购买潜力，采取适当方式与消费者沟通，变潜在顾客为现实顾客。同时，要致力于建立数据库或以其他方式密切与消费者的关系。对老顾客，要更多地提供产品信息，定期举行联谊活动，加深情感信任，争取将其变为长期顾客，因为举办这些活动所花费的成本，肯定比寻求新顾客更为经济。

4. 企业与供应商的关系

因分工而产生的渠道成员之间的关系是由协作而形成的共同利益关系。合作伙伴难免也存在矛盾，但相互依赖性更为明显。企业必须广泛建立与供应商、经销商之间的密切合作的伙伴关系，以便获得来自供销两个方面的有力支持。

5. 企业与影响者的关系

各种金融机构、新闻媒体、公共事业团体以及政府机构等，对企业营销活动都会产生重要的影响，企业必须以公共关系为主要手段争取它们的理解与支持。例如，社区是以地缘为纽带而连接和聚集的若干社会群体或组织，构成了企业关系营销中不可忽视的一环。企业需要社区提供完善的基础设施和有效率的工作，社区也希望企业为社区建设提供人、财、物的支持。

15.3　网络营销

自 20 世纪末至今，人类已经进入数字化时代，互联网日益改变人们的生产和生活。网络营销也改变了工业化社会传统的物化营销模式。互联网缩短了生产与消费之间的距离，减少了商品在流通中经历的诸多环节，消费者可以直接通过操纵鼠标在网上完成购买行为。网络与经济的结合推动了市场营销进入了崭新的阶段——网络营销阶段。

15.3.1　网络营销的内涵

网络营销在国外有许多称谓，如 Cyber marketing、Internet marketing、network marketing、E-marketing 等。不同的单词词组有着不同的含义。网络营销的起因是 Internet 替代了报刊、邮件、电话、电视等中介媒体，其实质是利用 Internet 对产品的售前、售中、售后各环节进行跟踪服务，它自始至终贯穿在企业经营的全过程中，包括寻找新客户、服务老客户，是企业以现代营销理论为基础，利用 Internet 技术和功能，最大限度地满足客户需求，以达到开拓市场、增加盈利为目标的经营过程。它是直接市场营销的最新方式，是由 Internet 客户、市场调查、客户分析、产品开发、销售策略、反馈信息等环节构成的。

网络营销是以互联网为主要手段、为达到一定的营销目标而进行的营销活动。计算机网络是将各自独立的计算机处理节点通过线路互相连接，节点之间能够彼此通信的系统。互联网络(Internet)则将全球各国的计算机网络群连接起来，成为不属于任一国家或企业

所拥有的信息传递系统，使全人类共享信息资源。随着越来越多的企业和个人网络进入互联网络，其在人类生活中的地位日趋重要，也必将使传统营销组合注入新的内容。

15.3.2　网络营销的特点

网络营销具有多媒体化、超前性、拟人化、交互化和跨时空等特点。

1. 多媒体化

互联网可以传输多种媒体信息，使得为达成交易而进行的信息交换可以以多种形式存在和交换，可以充分发挥营销人员的创造性和能动性，表现出营销方式的多媒体化。

2. 超前性

互联网是一种功能最强大的营销工具，兼具渠道、促销、电子交易、互动顾客服务以及市场信息分析等多种功能。它所具备的“一对一”营销能力，正符合定制营销与直复营销的未来趋势，表现出网络营销的超前性。

3. 拟人化

互联网上的促销是“一对一”的、理性的、消费者主导的、非强迫性的和循序渐进式的，而且是一种低成本与人性化的促销，可以避免推销员强势推销的干扰，并通过信息提供与交互式交谈，与消费者建立长期良好的关系，形成了网络营销的拟人化。

4. 交互式

互联网可以展示商品型号，连接资料库提供有关商品信息的查询功能；可以和顾客做互动双向沟通，收集市场情报，进行产品测试与消费者满意调查等，是产品设计、商品信息提供以及服务的最佳工具，反映了网络营销的交互式特点。

5. 跨时空

企业能有更多时间和更大的空间进行营销，每天可以 24 小时随时随地地提供全球性营销服务，体现了网络营销具有跨时空的特点。

15.3.3　网络营销与传统营销的联系

1. 网络营销对传统营销的影响

网络营销对传统营销形成了冲击。作为一种全新的营销理念，网络营销具有很强的实践性，它的发展速度是前所未有的。网络营销既对传统营销战略、营销策略产生深远的影响，对传统营销方式产生巨大冲击，也与传统营销相整合，推动营销理论发展。

1）网络营销对传统营销战略的影响

一方面，互联网具有的平等、自由、随时随地等特性，使得网络营销将降低跨国公司所拥有的规模经济的竞争优势，从而使小企业更易于在全球范围内参与竞争；另一方面，由于人人都能掌握竞争对手的产品信息与营销行为。因此，营销成败的关键在于如何适时获取、分析、运用这些网络上获得的信息，来研究并采用极具优势的竞争战略。同时，营



销战略联盟将是网络时代的主要竞争形态，如何运用网络来组成合作联盟，并以联盟所形成的资源规模创造竞争优势，将是未来企业经营的重要手段。

2）网络营销对传统营销策略的影响

主要表现为 3 个方面：①对传统产品策略的冲击。首先对传统标准化产品的冲击；其次是网络营销适应了品牌的全球化管理。②对价格策略的影响。互联网具有先进的网络浏览和服务器会使变化不定的且存在差异的价格水平趋于一致。这对于执行差别化定价策略的公司来说不能不说是一个冲击。③对传统营销渠道策略的冲击。互联网使生产商与最终用户直接联系，中间商的重要性因此有所降低。

3）网络营销对传统营销方式的冲击

随着网络技术迅速向宽带化、智能化和个人化发展，用户可以在更广阔的领域内实现声、图、像、文一体化的多维信息共享和人机互动功能。网络营销将导致大众市场的终结，并逐步体现市场的个性化，最终应以每一个用户的需求来组织生产和销售。

2. 网络营销与传统营销的整合

网络营销作为新的营销理念和策略，凭借互联网络特性对传统经营方式产生了巨大的冲击，但这并不等于说网络营销将完全取代传统营销，网络营销是对传统营销在新的技术条件下的一种整合。随着技术的发展，互联网将逐步克服上述不足，在很长一段时间内将是网络营销与传统营销是相互影响和相互促进的局面，最后实现融洽的内在的统一。

1）传统营销是网络营销的理论基础

网络营销与传统营销的根本差别取决于网络本身的特性和消费者需求的个性。网络营销强化了传统市场营销理论的观念，但在有些地方也改写了工业化大规模生产时代营销理论的一些观点。

2）两种营销理论的整合——网络整合营销理论

网络使顾客这个角色在整个营销过程中的地位得到提高。网络互动性使顾客真正参与到整个营销过程成为可能，顾客不仅参与的主动性增强，而且选择的主动性也得到加强。因为网络上信息丰富，使顾客的选择余地变得很大。网络营销首先要求把顾客整合到营销过程中来，从他们的需求出发开始整合营销过程。

3）两种营销理论的发展——网络“软营销”理论

软营销理论是针对工业经济时代的以大规模生产为主要特征的“强式营销”提出的新理论，它强调企业进行市场营销活动的同时必须尊重消费者的感受和体验，让消费者能舒服地主动接受企业的营销活动。

4）两种营销理论的创新——网络直复营销理论

传统营销理论的直复营销与网络营销相结合，产生了网络直复营销理论。根据美国直复营销协会(ADMA)为直复营销营销下的定义，直复营销是一种为了在任何地方产生可度量的反应和达成交易而使用一种或多种广告媒体的相互作用的市场营销体系。网络作为一种交互式的可以双向沟通的渠道和媒体，它可以很方便地在企业与顾客之间架起桥梁，顾客可以直接通过网络订货和付款，企业可以通过网络接收订单、安排生产，直接将产品送给顾客。



数字营销与传统营销的十大区别

数字营销时代已经到来，该革新自己的营销思维了！

数字营销与传统营销在营销类型、传播方向、日程安排、客户交流、时间、成功机会、经验的作用、监督、语言、参与人等十个方面都存在很大区别：

营销类型——传统的平面广告、热线电话、现场互动后，人们更愿意去豆瓣、微博去评价一些商业活动，商家也应该考虑，如何把广告放在顾客群体最多关注的地方，比如微博、社区等。

传播方向——你的产品好不好，再也不是代言明星说了算，在互联网圈子里，大家早就传开了！

日程安排——你的月度、季度活动计划能够赶得上变化吗？数字营销让你一夜上头条。

客户交流——如果可怜的乙方无法说服甲方理解自己对客户需求更加精准的定义，那让甲方自己去看看客户的评论和吐槽吧。

时间——如果没有数字营销，天猫的双“十一”活动是不是限制为“每周一到周五 9:00～17:00”？那么恭喜你，买家们也在上班，350亿数字将真的只是一个神话。

成功机会——不用多说，这是很多小公司向4A公司宣战的好时机，因为即使你没有土豪老板和高端设计师，也是可以借时运一战成名。当然，数字营销战场越来越残酷，传统大牌广告公司也加入其中，明天的霸主是谁呢？

经验的作用——传统营销的经典案例可以放在商学院大学课本里学习几十年，但是新颖的数字营销课堂，每一个人都有可能成为新时代的开启者。BTW，大学生们，多多来关注 SocialBeta 吧，说不定在课堂上可以难倒你的教授。

监督——当商家们最怕的“威胁”从“我要去工商局和消协投诉你”，变成了“我要拍照发微博”，更不幸的是你对门儿的竞争对手还买通段子手转发了这条微博，那么……趁这些没发生，先去学习数字营销时代的危机公关吧。

语言——广告语再也不必让人“不明觉厉”，或许粉丝就是你的最佳内容贡献者。

参与人——传统的企业营销部门逐渐成立社交媒体部门与专员，就连老总们也都纷纷注册账号来关注企业动态，各部门经理大人们十分紧张，数字营销时代就这么影响着每一个企业。

资料来源：Socialbeta. http://www.yingxiao360.com/htm/20131121/9776.htm.

15.4 口碑营销

口碑(Word of Mouth)在人类社会的沟通中扮演着极为重要的角色，甚至是现代社会来临之前最重要的人际沟通渠道。随着社会的进步和商业的发达，人们通过口碑传播的内容日渐丰富。口碑所传达的信息不但能够影响消费者购物前的决策，而且左右了消费者对产品的评价、态度以及使用后的行为。

口碑营销作为一种新型的市场营销策略，同传统价格策略、促销策略和渠道策略一样，都是针对具体的市场情况而采取的创新策略。

15.4.1 口碑营销的内涵

口碑营销就是把口碑的概念应用于营销领域的过程，即吸引消费者、媒体以及大众的



自发注意，使之主动谈论你的品牌或你的公司以及产品，并且在谈论的基础上，能够起到引人入胜的一种良好效果，同时得到消费者的一种认可，从而升华为消费者的一种谈论的乐趣。它是具有自发性和主动性的。因而为媒体提供了报道的价值。由此开成这种良好品牌效果的过程就叫作品牌营销。

传统意义上企业营销信息的传播实际上是广告等大众媒体与口碑等人际渠道交互作用的结果，两者的共同作用决定了企业营销信息传播的效果。

在营销活动与口碑传播的关系研究中，早期的学者将目光主要集中在广告和赠品这两种营销活动上。他们的研究结果证明：一方面，广告能够激发消费者针对产品、服务、企业甚至广告本身的口碑传播；另一方面，企业通过向消费者赠送样品或开展免费试用等活动，也能促进他们针对产品的议论和讨论。

早期的研究者普遍将口碑传播当做广告的一种形式，只是广告是企业对消费者(B2C)的传播活动，而口碑传播则是消费者对消费者(C2C)的传播活动。在 20 世纪 80 年代和 90 年代，学者们逐步拓宽了原有研究的范围，开始考虑如何有计划、有步骤地对消费者的口碑传播活动施加影响。例如，贝耶思(Bayus)研究了直接营销手段对消费者口碑传播活动的影响。他们的研究结论表明，上述直接营销手段并不能够对消费者的口碑传播活动产生显著的影响，因此采用直接营销方式很难对消费者的口碑传播活动施加影响。随后，学者们考察了更为直接的口碑诱导方式，即直接向消费者提供奖励，或者诱因，得出的主要结论有：①企业通过向消费者提供诱因的方式可以刺激消费者向朋友和家人推荐本企业的产品或服务；②企业可以通过提供诱因的方式来促进组织内的互惠性推荐行为；③消费者在选择服务时更依赖口碑；④增加客户参与能够对客户的推荐意向和实际推荐行为两个方面产生正面影响。

15.4.2　口碑营销的特点

无论影响口碑营销的因素有哪些，口碑营销都具有以下特征。

1. 面对面的诉说、信服率高

因为口碑经常是依靠亲友、同事或者自己信任的人之间面对面地传播，所以主人信服的概率很高。口碑传播是建立在消费者对产品、服务及观念满意的基础之上，如果缺乏基本的品质保证，就根本谈不上口碑，即使再好的口碑设计也不能形成口碑。因此，能够被人们广为传诵的产品或服务，一般来说都形成了较高的消费者满意度。此外，人际传播中的双方，如家庭、朋友等参照群体，在文化、观念、意见和价值判断上具有相当大的接近性。因此，在消费观念上双方易于理解和认同，信息的传播者所传播的信息对接受方来说比较容易相信和接受。

2. 自发性、主动性强

因为口碑具有强大的可信度以及传播人之间存在某种信任关系，以至形成在人群中自发、主动向外界扩散的效果。比如，许多人购买电子产品的时候喜欢向身边信赖的人进行咨询。

3. 信息的传播者也是接受者

口碑营销传播往往是借助于社会公众之间的人际传播方式而进行的。在这种信息传播的过程中，每个人都是信息的发出者，也是信息的接收者，即在影响别人的同时，也受到他人的影响。互动的个体之间交换信息迅速，来往传递几乎随心所欲，一方发出信息后，不断有机会获得反馈信息，不断有机会检验效果，加以改正，做出解释，答复对方，最终较好地完成传播活动。

4. 能够给接受者以深刻的印象

口碑营销传播的时候大多不是以技术性的讲解开头的，都会带有传播人的某些主观上的看法，同时传播人一般会把自己的亲身感受以故事性的叙说告诉被传播人，这样容易在传播人之间形成深刻的印象。

5. 真实性强

口碑传播的过程就是消费者交流的过程。口碑的传播可以针对被传播者的具体情况，选择适当的传播内容和形式。同时，消费者通过积极的交流回应也能及时地知道自己所关心的消费品种类、品质、价格、市场供给状况及其变动趋势的信息。而对营销者来说，不仅省去越来越高昂的媒体购买费用和广告制作费用，而且传播到达率和投资回报更高。

15.5 新媒体营销

在 Web 2.0 带来巨大革新的年代，营销思维也带来巨大改变，体验性(experience)、沟通性(communicate)、差异性(variation)、创造性(creativity)、关联性(relation)，互联网已经进入新媒体传播 2.0 时代，并且出现了网络杂志、博客、TAG、SNS、RSS、WIKI 等这些新兴的媒体。

15.5.1 新媒体营销定义

1. 新媒体营销的概念

新媒体营销已经开始逐渐成为现代营销模式中最重要的部分，利用互联网、移动电视、手机短信、手机 APP 应用客户端等一系列在高新科技承载下展现出来的媒体形态，被现代人们称为新媒体。

新媒体营销是基于特定产品的概念诉求与问题分析，对消费者进行针对性心理引导的一种营销模式，从本质上来说，它是企业软性渗透的商业策略在新媒体形式上的实现，通常借助媒体表达与舆论传播使消费者认同某种概念、观点和分析思路，从而达到对企业品牌宣传、产品销售的目的。

2. 新媒体营销与传统营销的区别与联系

传统营销(广告以及公关)追求的是所谓的“覆盖量”(或者叫新媒体营销到达率，Reach)，在报刊上就是发行量，在电视广播上就是收视(听)率，在网站上，便是访问量。



将广告或者公关文章加载到覆盖量高的媒体上，便可以得到较多的注意。这个模式称之为：登高一呼式的传播模型，这种传播方式本质上属于宣传模式(Propaganda)，基本上传播路径是单向的。

其缺点也是很明显的：很难探测受众看到广告后有何反应。一方面，广告代理公司递交了厚厚的媒体覆盖量报告的数字以证明这个广告被很多人看到，另一方面商业公司用短期内的销量是否提升来决定这个广告是否达到了目的。但是，一场营销行为和短期销量之间究竟有何关系，至今并没有答案。

基于新媒体的营销模式，则是将 Propaganda 向 Involvement(卷入度)改变。新媒体营销借助于新媒体中的受众广泛且深入的信息发布，达到让他们卷入具体的营销活动中。例如，利用博客或微信所完成的话题讨论：请博客作者们就某一个话题展开讨论，从而扩大商业公司想要推广的主题或品牌的影响范围。

3. 新媒体营销的渠道

新媒体营销的渠道，或称新媒体营销的平台，主要包括但不限于：门户、搜索引擎、微博、SNS、博客、播客、微信、BBS、RSS、WIKI、手机、移动设备、APP 等。新媒体营销并不是单一地通过上面的渠道中的一种进行营销，而是需要多种渠道整合营销，甚至在营销资金充裕的情况下，可以与传统媒介营销相结合，形成全方位立体式营销。

4. 新媒体营销方式

网络杂志、博客以及微信营销是 Web 2.0 下诞生的新媒体的代表，而以他们为代表的新媒体营销已经走出了商业化的步伐，他们所独具的营销模式，已经显露出无限的商机。只是模式的不成熟让其尚无法实现更快的飞跃。而在新媒体的不断挖掘和完善下，新媒体营销模式一旦成熟，必然能够在互联网商业大潮中形成和构建属于自己的一片商业和营销空间。

15.5.2　新媒体营销优势

由于技术不断革新，在媒体领域里总有很多争论，每种媒体都争着说自己是最有效的广告媒介，互联网已经成为营销者的必争之地。互联网已经从电脑迷的专用工具转变为营销者的创意舞台。美国政府的统计数据表明，全美超过 80%的电脑已经与互联网相联。

互联网如何与其他媒体合作以达到最佳的效果，是营销者非常关心的一个问题。2004 年夏天，Yuhmiin Chang 和 Esther Thorson 在《广告期刊》(*Journal of Advertising*)发表了一项研究。在这项研究中，他们比较了不同媒体组合的效果，其中包括电视的单独运用、互联网的单独运用以及电视与互联网的联合运用。此项研究发现，电视与互联网联合运用的效果最好，其优势主要表现为：一是在消费者中赢得更多的关注；二是广告传递的信息更容易被消费者相信；三是消费者更加认同广告产品。

2005 年 6 月，Nigel Hollis 在《广告期刊》上发表了一篇文章，回顾了在过去的 10 年间互联网广告如何建立品牌。Hollis 指出，消费者上网的目的极大地影响着他们对于互联网广告的关注度及反应，而这种影响又会随着消费者处于不同的购买阶段而改变。例如，消费者可能处于打算购买、正在购买、已经购买或者没有购买打算这四种情况。与此同时，消费者对品牌不同程度的感知也会影响他们对广告的关注和反应。

Hollis 在综合考虑了多方面的试验以及研究后得出了一个结论：互联网广告和传统的广告媒体一样可以建立品牌资产。

1. 态度

互联网与其他营销手段之间的影响非常强烈。Brigitte Muller 和 Jean－Louis Chandon 在 2004 年 6 月出版的《营销传播期刊》(*Journal of Marketing Communications*)上发表了一篇文章，文章指出，消费者在访问某品牌网站后将更倾向于对该品牌产生正面联想。

2. 信任度

为了更好地利用互联网，学术界进行了不同的研究。Hong-Youl Ha 在《产品及品牌管理期刊》(*Journal of Product and Brand Management*)2004 年版中探讨了互联网环境下的品牌信任度问题。他指出，在互联网情况下，并不是所有的传统信任建设策略都能发挥作用。网络安全、个人隐私、品牌名称、口碑、消费者上网经验以及广告信息质量，这些因素都对建立品牌信任度产生极大的影响，也只有当这六个因素同时具备时，才能够建立消费者对品牌的信任。

3. 互动性

Wendy Macias 在 2003 年秋季版的《当今热点与广告研究期刊》(*Journal of Current Issues & Research in Advertising*)发表文章，研究网站的互动程度对消费者理解网站内容的影响。经过研究指出，越高的互动程度越有利于消费者理解网站的内容。

4. 娱乐性

Arthur Raney，Laura Arpan，Kartik Pashupati 和 Dale Brill 在 2003 年秋季版的《互动营销期刊》(*Journal of Interactive Marketing*)上发表文章，考察了网站上娱乐和互动内容的效果。研究表明，娱乐元素中加入更多的品牌特征，将提高消费者对品牌的回忆度。此外，网站越有趣，消费者再次访问的机会也就越大。

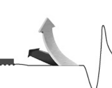
正当互联网通过电脑不断延伸的同时，手机也逐渐成为营销者建立品牌资产的一项重要工具。

15.5.3 社会营销

网络媒体都已经不可避免加入社交属性，哪怕只是一个分享按钮，只要你能通过一次点击将信息分享给社交网站的好友，通常被认为这个网站就是社会化媒体。于是所有的网络媒体几乎都可以称为社会化媒体。

1. 社会化媒体营销的基础是关系链

社会的构成元素是人和组织，而社会能够称之为社会的关键则是人及人、人与组织及组织与组织之间的关系链。那么在社会化属性日益增强的互联网中，关系链自然是社会化媒体最重要的组成部分。社会化媒体营销的一个显著优势就是用户对于信息的信任度高，而信任度高的原因就是社交关系链。只有很好地利用了用户的社交关系链，才能发挥社会化媒体营销的优势。



2. 增大营销内容的传播动力

关系链对于社会化媒体营销成败起着关键作用，因此要着力考虑利用关系链。可以考虑建立与目标受众之间的关系链，但关系链的建立需要艰难而漫长的过程，显然，更好的手段是利用用户之间既有的关系链，在关系链的某一个点注入信息，通过关系网迅速传播。就像电流需要电压才能传输一样，没有传播动力的内容即使投入关系网中，也不会起到预期的效果。对于社会化媒体营销来讲，最困难和最重要的就是增大营销内容的传播动力。

3. 主体营销内容传播的启动方式多种多样

营销内容有了传播动力，只需要依靠自身的优势资源将内容的“石块”投入用户关系链组成的“池塘”中，涟漪便一圈连一圈甚至一圈叠一圈的迅速传播出去。而营销内容传播的启动方式可以是多样化的，这要看企业的优势和能够利用的资源。可以是电视节目中的曝光，可以是网络媒体的报道，可以是微博大号的转发，可以是大量投放的广告，甚至是靠水军冲上的热门话题榜。只要能启动内容传播的程序，击中关系链中的任意一个点，都可以作为传播的开端，这个开端可以是单点，但最好是多点同步启动传播，这样的叠加效应将很明显。

有了具备传播动力的内容，依托既有的社交关系链进行传播，加上社交关系链附加的高信任度，内容传递带来的营销效果只能让营销人乐得合不拢嘴了。



应用案例

美国医药零售巨头的线上线下之路

【案情简介】

美国的沃尔格林(Walgreen)可谓典型的传统企业，虽然在中国很少被提及，它在美国乃至全球的医药连锁行业可是赫赫有名。从 1901 年芝加哥一个家庭作坊式的小店开始，经历了百年沧桑，沃尔格林成为世界企业史上的一个传奇，它不仅生存下来，而且还在其他许多知名的竞争对手纷纷落马之时，不断蓬勃发展，创造了连续 100 多年的赢利神话。

品途咨询研究发现，沃尔格林的业绩超过了英特尔、通用电气、可口可乐和默克公司等世界著名企业，它也凭着自己骄人的业绩频频登上《财富》杂志“最佳业绩与最受推崇的企业”排行榜。2012 年的《财富》世界 500 强里它排名 107，美国 500 强排名 32。年销售额 721.8 亿美元，年利润 27 亿美元(2012 年数据)，连锁门店接近 10 000 家。这样一家老企业，有什么优势，又是如何拥抱新事物的？品途咨询对此做了分析，给中国的连锁企业带来一个范本。

沃尔格林的线下发展历程

开店速度快：

沃尔格林药店的数量这几十年来成长得非常快，主要靠直接新开药店，近些年来也开始进行大量的收购。2011 年药店数量又重新超过了有了几起大收购的 CVS，重夺第一的位置。2012 年沃尔格林已经收购了超过 200 家药店，以及英国的联合博姿 45%的股份。而且预计未来沃尔格林会继续增加收购行为，并且进行全球化扩张，从而继续提高销售表现。

店面选址好：

沃尔格林不仅仅是在开店，而且是在开好店。沃尔格林开的都是地理位置极佳的“黄金店铺”，选址

一般都是在街市十字路口，以确保客流量足够大，凡是客流量不够好的药店，都会被关掉。

特殊服务强：

大部分的店铺都有汽车通过取货通道，24小时服务的也不在数，有的药店有Take Care诊所，这些设计有效提升了销售额，最根本的，这也还是为了方便顾客，符合连锁药店行业的本质。

沃尔格林的线上发展历程

1981年，沃尔格林就通过人造卫星的技术将旗下所有药店进行联网，达到信息共享。

1999年，Walgreens.com作为沃尔格林的一个全新的、服务完善的电子商务平台开始运营，它可以给客户提供更方便和更隐秘的购买药品和健康护理产品。顾客可以在网上下订单，到实体店取货；或者，在实体店看中诸如轮椅等大件商品可以送货到门。此外该网站还为所有客户带来梅奥诊所健康服务中心所提供的健康护理信息。

2007年，沃尔格林为公司位于安德森市600 000平方英尺的配送中心安装了一套RFID系统，该系统在员工将货物装载到错误卡车(送往美国东南部的各零售店)时会发出警报。

2009年，重启Walgreens.com，对公司网站进行全面升级。为用户提供各种新的健康生活和产品资源，扩大尚未简化的购物工具和服务。

2010年，WAG就开始用手机软件来扫描处方，到了2011年，应用软件的使用量获得了将近5倍增长。

2011年，以4.29亿美元收购在线零售商Drugstore.com。"此次收购提供了一个独特的机会，这将为我们提供超过300万访问量，将让我们更接近移动通过新的供应商和合作伙伴的关系，增加约60 000种的产品给已经很强大的网上发售。

2012年3月，沃尔格林与基于真实社区的定位社交媒体网站Foursquare达成合作协议，推出了一项新的手机优惠券项目。沃尔格林其他的手机应用还包括PillReminder以及Transfer by Scan计划。

2012年4月，沃尔格林与一家名为Share-Care的在线健康管理咨询服务提供商合作推出号称"最大的药品、营养品及健康产品的在线可搜索数据库"。

(品途咨询整理：201307)

沃尔格林如何建立自己的优势

早在老沃尔格林创立这家药房的时候，就通过精细的规划，对老式药房制定了新的游戏规则：通过新颖、明亮的照明设计为客户提供了一个愉悦、温馨的购物环境；货柜走廊率先拓宽营造一个让人舒适的购物空间；商品品类得以优化和丰富，药店首次引入日用百货类商品；商品价格便宜但保证合理的利润。品途网分析在过去的112年里，沃尔格林的成功得益于四大要素。

1. 持守核心业务的同时发展丰富的产品系列

在美国，沃尔格林药店以倡导商品多样化著称，从炒锅到食品再到化妆品，沃尔格林药店无不是独领风骚，它作为领袖一直在引导人们的生活习惯。沃尔格林药店的大众化商品种类齐全，日用品、食品、饮料、化妆品、洗相服务等，尤其是洗相服务更是别具一格，首创网上洗相服务，沃尔格林药店的客户可以通过因特网上传相片，并在1个小时后在最近的沃尔格林药店取到相片。

沃尔格林药店虽然具有百货商品性质，注重多样化发展，但其处方药销售仍然占据了总销售额的60%以上，且跟他的竞争对手CVS相比，药品处方单的数量仍遥遥领先，覆盖了美国40%的用药人群。

2. 注重品牌建设

沃尔格林药店在自身品牌的传播方面投入较大，这是该药店经营的传统，从最早在芝加哥创业的时候，就注意宣传自己，传播自己的商品品类、价格、服务等，后来传播的方式也更多更丰富。沃尔格林善于通过各种活动建立自己的品牌形象，如通过在大学设立沃尔格林奖学金，以及2011年总裁与第一夫人米歇尔·奥巴马在白宫宣布沃尔格林承诺在未来五年建立至少1 000个食品绿洲门店，在社区为无法获得帮助的人们提供服务健康和负担得起的食品，包括水果和蔬菜。品牌建设的结果是客户的忠诚度越来越高。



3. 利润与规模的平衡

沃尔格林药店开店是非常谨慎的，非常关注每一个药店的单店盈利水平，无论是单店的营业面积还是商品品类都大于竞争对手，以及药店的选址也是尽量在街道拐角处，方便客户进出药店，争取客流量及客单价最大化。

在沃尔格林药店的发展史上，没有采取过大的并购行动，而是一直靠自己开新店的模式，将沃尔格林的纯正血统传承下去。沃尔格林药店保持着每年新开 400 多家药店的发展速度，通过这样稳步发展沃尔格林的策略，沃尔格林药店每个单店的运营质量都保持在比较高的水平，它的整体现金流也比较充裕。

4. 拥抱新事物

在 20 世纪 80 年代初，沃尔格林药店就在互联网技术方面投了数亿美元，当时是唯一的一家投资于互联网的医药企业，1981 年沃尔格林药店就通过人造卫星的技术将旗下所有药店进行联网，达到信息共享。沃尔格林药店正是将技术上的领先运用到实际运营管理，不仅可以获得更丰厚的利润，同时还可以加速企业的发展。事实上，沃尔格林药店是美国最大的民用人造卫星客户，仅次于美国联邦政府，通过人造卫星 7 700 多家药店有机的整合在一起。Intercom Plus 系统的使用，让沃尔格林药店的药剂师借助共享的信息更加快捷的服务患者。

公司在脸谱网(Facebook)上已经获得 260 万“like”，而且已经通过移动平台将旗下 7700 多家药店网络整合到脸谱网“地点”定位应用和 Foursquare 地理位置社交网站上。同时沃尔格林也在发展其他社交媒体，包括 Twitter 和 YouTube。

从品途的分析可见，传统连锁企业的成功是由各方因素共同作用而成的。良好的体验，丰富的产品，深入民心的品牌，稳健的经验，新技术的使用，缺一不可。品途网坚信一条，新的技术可以为虎添翼，但首先，你得是一只虎。

资料来源：刘宛岚，张建全，http://www.yingxiao360.com/htm/2013722/8355.htm.

【案例思考】

从美国医药零售巨头的线上线下营销，你有什么体会?



本章小结

本章描述的内容是市场营销学随着市场环境的变化产生的新概念和新问题，对其新进展主要介绍了绿色营销、关系营销、网络营销、口碑营销及新媒体营销的基本概念、特征，与传统营销的关系。要求理解新概念，并在实际工作中加以运用。

习　　题

一、名词解释

1. 绿色营销
2. 关系营销
3. 网络营销
4. 口碑营销
5. 新媒体营销

二、简答题

1. 传统营销与绿色营销的区别。

2. 传统营销与关系营销的区别。

3. 网络营销与传统营销的联系。

三、案例分析

马狮百货集团关系营销的完美体现

马狮百货集团(Marks&Spencer)是英国最大且盈利能力最高的跨国零售集团,以每平方英尺销售额计算,伦敦的马狮公司商店每年都比世界上任何零售商可赚取更多的利润。马狮百货在世界各地有200多家连锁店,“圣米高”牌子货品在30多个国家出售,出口货品数量在英国零售商中居首位。《今日管理》(*Management Today*)的总编罗伯特·海勒(Robert Hellen)曾评论说:“从没有企业能像马狮百货那样,令顾客供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓,备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

1. 围绕“满足顾客真正需要”建立企业与顾客的稳固关系

有人把关系营销的基本原理简单理解为:“与顾客建立良好的关系,有利的交易自会随之而来”。实际上为建立关系而建立关系,并不是真正意义上的关系营销。关系营销倡导建立企业与顾客之间长期的、稳固的相互信任关系,实际上是企业长期不断地满足顾客需要,实现顾客满意的结果。马狮很早就充分认识到这一点。早在30年代,马狮的顾客以劳动阶层为主,马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”,而是一些他们有能力购买且品质优越的货品,于是马狮把其宗旨定为“为目标顾客提供他们有能力购买的高品质商品”。

准确地把握顾客的真正需要是建立与顾客良好关系的第一步,而能否长期有效满足顾客的需要则是这种关系建立和存在的基础。马狮认为顾客真正需要的是质量高而价格不贵的日用生活品,而当时这样的货品在市场上并不存在。于是马狮建立起自己的设计队伍,与供应商密切配合,一起设计或重新设计各种产品。为了保证提供给顾客的是高品质货品,马狮实行依规格采购方法,即先把要求的标准详细订下来,然后让制造商一一依循制造。由于马狮能够严格坚持这种依规格采购之法,使得其货品具备优良的品质并能一直保持下去。

马狮要给顾客提供的不仅是高品质的货品,而且是人人力所能及的货品,要让顾客因购买了“物有所值”甚至是“物超所值”的货品而感到满意。因而马狮实行的是以顾客能接受的价格来确定生产成本的方法,而不是相反。为此,马狮把大量的资金投入货品的技术设计和开发,而不是广告宣传,通过实现某种形式的规模经济来降低生产成本,同时不断推行行政改革,提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

此外,马狮采用“不问因由”的退款政策,只要顾客对货品感到不满意,不管什么原因都可以退换或退款。这样做的目的是要让顾客觉得从马狮购买的货品都是可以信赖的,而且对其物有所值不抱有丝毫的怀疑。

由于马狮把握住顾客的真正需要,并定下满足顾客需要的严格标准,且又能切实实现这些标准,自然受到顾客青睐,不知不觉中就形成了与顾客的长期信任关系,保持企业长久的不凡业绩。

2. 从“同谋共事”出发建立企业与供应商的合作关系

企业,尤其是零售企业,要想有效实现对顾客需求的满足,自然离不开供应商的协调配合。一般来说,零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上,马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点,建立起长期紧密合作的关系。马狮把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。

尽管马狮非常清楚“顾客到底需要什么”,但他们也明白,如果供应商不能生产出所需质优价廉的产品,便无法满足顾客需要,所以马狮非常重视同供应商的关系。前面提到,马狮为了提供“顾客真正需要”的货品而给供应商制订了严格详细的制造和采购标准,为了有效实现这些标准,马狮也尽可能地为



供应商提供帮助。如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。这样一来，在货品价格不变的情况下，使得零售商提高产品标准的要求与供应商实际提高产品品质取得了一致，最终形成顾客获得“物超所值”的货品，增加了顾客满意度和企业货品对顾客的吸引力。同时，货品品质提高增加销售，马狮与其供应商共同获益，进一步密切了合作关系。从马狮与其供应商的合作时间上便可知这是一种何等重要和稳定的关系。与马狮最早建立合作关系的供应商时间超过 100 年，供应马狮货品超过 50 年的供应商也有 60 家以上，超过 30 年的则不少于 100 家。

3. 以“真心关怀”为内容建立企业与员工的良好关系

企业与顾客建立长期信任关系是作为一个整体出现的，企业具体来说是由若干个员工和管理者组成的，企业内部的关系怎样，直接关系到企业功能的发挥和宗旨的实现。企业内部管理者与员工之间相互信赖和支持的关系是企业作为一个整体与外部顾客建立长期信任关系的基础，离开了前者，后者的建立是不具有操作性的。

马狮向来把员工作为最重要的资产，同时也深信，这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素，因此，马狮把建立与员工的相互信赖关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。在人事管理上，马狮不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练，而且为每个员工提供平等优厚的福利待遇，并且做到真心关怀每一个员工。

马狮的一位高级负责人曾说：“我们关心我们的员工，不只是提供福利而已”。这句话概括了马狮为员工提供福利所持的信念的精髓：关心员工是目标，福利和其他措施都只是其中一些手段，最终目的是与员工建立良好的人际关系，而不是以物质打动他们。这种关心通过各级经理、人事经理和高级管理人员真诚的关怀而得到体现。例如，一位员工的父亲突然在美国去世，第二天公司已代他安排好赴美的机票，并送给他足够的费用；一个未婚的营业员生下了一个孩子，她同时要照顾母亲，为此，她两年未能上班，公司却一直发薪给她。

马狮把这种细致关心员工化成是公司的哲学思想，而不因管理层的更替有所变化，由全体管理层人员专心致志地持久奉行。这种对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关心和热情，使得马狮得以实现全面而彻底的品质保证制度，而这正是马狮与顾客建立长期稳固信任关系的基石。

案例思考题：

1. 马狮百货关系营销的成功之处是什么？

2. 马狮百货是如何把关系营销用到与顾客的关系中去的？



第16章 市场营销组织、控制与审计

教学目标

了解市场营销组织的演变与形式；掌握市场营销控制的相关内容；了解市场营销审计的相关内容。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
市场营销组织	了解市场营销组织的演变与形式	市场营销组织的演变、市场营销组织的形式
市场营销控制	掌握年度计划控制、盈利控制、效率控制和战略控制的内容	年度计划控制、盈利控制、效率控制和战略控制
市场营销审计	了解市场营销审计的相关内容	市场营销环境审计、市场营销战略审计、市场营销组织审计、市场营销系统审计、年度计划审计、盈利水平审计

基本概念

市场营销组织；市场营销控制；市场营销审计



引　例

分粥故事的启示

有 7 个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。

一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。

最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

同样是 7 个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严格地奖勤罚懒。如何制定这样一个好的制度，是每个领导需要考虑的问题。

资料来源：http://news.sohu.com/20080410/n256201641.shtml.

引例点评：分粥的故事告诉人们：好的制度设计能带来公平和效率。在市场营销活动中，组织设计和市场营销活动的控制同样也很重要。

本章将从先前的研究营销战略和战术转入对企业本身的管理。目标是研究企业如何组织、执行、评价和控制营销活动。

16.1　市场营销组织

市场营销组织是制定和实施市场营销计划的职能部门。在不同的企业，市场营销组织往往有不同的称谓，在许多企业，市场营销组织也常常不只是一个机构或科室。

16.1.1　市场营销组织的演变

现代企业的市场营销部门，是随着市场营销观念的发展和企业管理市场营销工作的需要，经长期演变而成的产物。在市场经济发达的西方国家，市场营销组织的发展大体经历了五种典型形态。

1．单纯的销售部门

小企业的销售部门习惯上由一个副总经理领导，该副总经理既负责管理销售队伍，自己也直接从事某些推销活动。如果企业需要进行市场调研或做广告，这些工作也由主管销售的副总经理聘请外部力量帮助。

2．兼有营销职能的销售部门

随着企业的成长，企业需要增加市场营销调研、广告和其他促销等职能。这些职能逐

步演变为销售部门的专门职能。如有需要企业可以设立市场营销主管的职位来负责这些工作。

3. 独立的市场营销部门

随着企业规模和业务范围的进一步扩大，作为辅助性职能的市场营销工作，比如市场营销调研、新产品开发、促销和顾客服务等，重要性日益增强。市场营销成为一个相对独立的职能。作为市场营销主管的副总经理和负责销售工作的副总经理一样，直接由总经理领导。在这个阶段，销售和营销是企业组织机构里应当密切合作的两个相互独立的职能部门。

4. 现代市场营销部门

销售和市场营销两个机构需要互相协调和配合。但在现实中，它们之间却容易形成互不信任和合作的关系。销售副总经理看中眼前销售量的大小，难免趋向于短期行为；市场营销副总经理着眼于长期效果，侧重于安排适当的计划和制定市场营销战略，满足市场的长期需要。为解决销售部门和市场营销部门之间的矛盾和冲突，市场营销组织逐渐转向统一由市场营销副总经理全面负责，管理所有市场营销职能机构和销售部门。

5. 现代市场营销企业

建立了现代市场的营销部门，并不等同于现代营销企业。市场营销部门不是一个公司的全部，但整个公司最好都是市场营销部门。所以，现代营销企业要成为市场导向型组织，企业所有管理人员，乃至每位员工在这一组织框架内都要“市场导向”。通过信息共享，企业一切部门和每个人的工作都围绕为顾客服务展开，市场营销不仅是一个部门的职能，而且是整个企业的经营哲学和每个员工的生活方式。

16.1.2 市场营销部门的组织形式

现代企业的市场营销部门有各种组织形式。不论企业采用什么形式，从根本上说都必须体现以顾客为中心的指导思想。

1. 职能型组织

这是常见的市场营销组织形式。它是在市场营销副总经理的领导下，集合各种市场营销专业人员，如广告和促销人员、销售人员、市场营销调研人员、新产品开发人员以及顾客服务人员、市场营销策划人员、储运管理人员等。市场营销副总经理负责协调各个市场营销职能部门、人员之间的关系。

当企业只有一种或很少几种产品，或者企业产品的市场营销方式大体相同时，按照这种方法设置组织结构比较有效，因为分工明确，有利于充分调动上述几位部门经理的积极性和创新性。但是，随着产品品种的增多和市场的扩大，这种组织形式就暴露出发展不平衡和难以协调的问题，因为没有一个部门能对某产品的整个市场营销活动负全部责任，而只是负责所有产品和细分市场的某一方面的工作，所以难免产生疏忽个别产品或细分市场的情况，特别是部门经理为使本部门争取到更多的预算、决策权力和重要地位，容易产生部门之间争权夺利的现象，降低营销工作的效率。



2. 地区型组织

业务涉及全国甚至更大范围的企业，可以按照地理区域组织、管理销售人员。比如在销售部门设有中国市场经理，下有华东、华南、华北、西北、西南、东北等大区市场经理，每个大区市场经理下面按省(市、自治区)设置区域市场经理，再往下还可以设置若干地区市场经理和销售代表。

3. 产品(品牌)管理型组织

生产多种产品或拥有多个品牌的企业，往往按产品或品牌建立市场营销组织。通常是在一名总产品(品牌)经理的领导下，按每类产品(品牌)分设一名经理，再按每种具体品种设一名经理，分层管理。在一个企业，如果经营的各种产品差别很大，产品的数量又很多，超过了职能型组织所能控制的范围，就适于建立产品(品牌)管理型组织。

产品(品牌)经理的作用，是制订产品(品牌)计划，监督计划实施，检查执行结果并采取必要的调整措施，同时为自己负责的产品(品牌)制定长期的竞争战略和政策。

这种方法是由专人负责某种具体产品或某一产品线的系列营销工作。负责某一品牌产品的人员称为品牌经理，负责一条或几条产品线的人员称为产品经理。其基本做法是，由一名产品营销经理负责，下设几个产品经理，产品经理之下再设几个品牌经理去具体负责各个产品。

产品组织法在实际应用中是与职能组织法相配合的，只不过是在产品的开发与管理方面增加了层次。

产品组织法的主要特征是突出了产品营销经理的重要性。产品营销经理的职责是制定发展产品的经营战略，并付诸执行，监督其结果和采取改进措施。具体地可分为以下 6 个方面。

(1) 制定发展产品的长期经营和竞争战略。

(2) 编制年度市场营销计划和进行销售预测。

(3) 与广告及营业推广经理一起研究广告的文稿设计和宣传活动。

(4) 激起推销人员和经销商经营该产品的兴趣。

(5) 与市场研究经理协作，搜集产品、市场情报，进行统计分析。

(6) 倡导新产品的开发。

产品型组织形式的优点在于产品主管经理能够有效地协调各种市场营销职能，并对市场变化做出积极反应。同时，由于有专门的产品经理，那些较小品牌的产品可能不会受到忽视。

但是，产品型组织形式也存在不少缺陷。

(1) 缺乏整体观念。在产品型组织中，各个产品经理相互独立，他们会为保持各自产品的利益而发生冲突，因为有些产品可能面临着收缩和淘汰的境地。

(2) 部门容易冲突。产品经理们未必能获得足够的权力，以保证他们有效地履行职责。这就要求他们要采取劝说的方法取得广告部门、销售部门、生产部门和其他部门的配合与支持。

(3) 接受多头领导。由于权力划分不清，下级可能会得到多方面的指令。例如，产品

经理在制定广告战略时接受产品主管经理的指导，而在预算、媒体选择等方面又受制于财务经理、广告及营业推广经理。

一般来说，生产食品、化妆品、洗涤用品、化工产品等企业适宜采用产品组织法来组建自己的营销部门。例如，美国宝洁公司就是采用这个方法。

4. 市场管理型组织

如果市场能按顾客特有的购买习惯和偏好细分，也可以建立市场管理型组织。它同产品(品牌)管理型组织相似，由一个总市场经理管辖若干细分市场经理。各个市场经理负责自己所辖市场的年度销售利润计划和长期销售利润计划。这种组织形式的主要优点是，企业可以围绕特定消费者或用户开展一体化的市场营销活动，而不是把重点放在彼此隔离的产品或地区上面。

市场型组织形式的优点在于企业的市场营销活动是按照满足各类不同顾客的需求来组织和安排的，这最能体现企业"以顾客为中心"的经营思想，有利于企业加强销售和市场开拓。

市场型组织形式的主要缺点是存在权责不清和多头领导的矛盾，这和产品型组织类似。

尽管市场型组织方法存在一些不足，但目前在西方国家里，有越来越多的企业按照这种方法组织其营销部门。

5. 产品/市场管理型组织

面向不同市场、生产多种产品的企业，在确定市场营销组织结构时经常面临两难选择：是采用产品管理型，还是市场管理型？能否吸收这两种形式的优点，扬弃它们的缺点？所以，有的企业建立了一种既有产品(品牌)经理，又有市场经理的矩阵组织，以求解决这个难题。但是矩阵组织的管理费用高，容易产生内部冲突，因此又产生了新的两难选择：一是如何组织销售力量，究竟是按每种产品组织销售队伍，还是按各个市场组织销售队伍，或者销售力量不实行专业化；二是由谁负责定价，产品(品牌)经理还是市场经理。

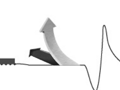
在市场营销管理实践中，矩阵型组织的产生大体分两种情形。

(1) 企业为完成某个跨部门的一次性任务，如产品开发，就从各部门抽调人员组成由经理领导的工作小组来执行该项任务，参加小组的有关人员一般受本部门和小组负责人的共同领导。任务完成后，小组撤销，其成员回到各自的岗位。这种临时性的矩阵型组织又叫小组制。

(2) 企业要求个人对于维持某个产品或商标的利润负责，把产品经理的位置从职能部门中分离出来并固定化，同时，由于经济和技术因素的影响，产品经理还要借助于各职能部门实施管理，这就构成了矩阵。

矩阵组织法的优点在于能加强企业内部之间的协作，能集中各种专业人员的知识、技能，又不增加人员的编制，组建方便，适应性强，有利于提高工作效率。

但是，矩阵组织法也存在缺点，主要表现在双重领导，过于分权化，稳定性差和管理成本较高，这些缺陷多少抵消了一部分营销效率。



6. 公司—事业部组织

随着多产品—多市场公司经营规模的扩大，公司常把各大产品部门或市场部门升格为独立的事业部。事业部下再设自己的职能部门和服务部门。这样就产生一个问题，那就是公司总部应当保留哪些营销服务和营销活动。

在实际运行中，有 4 种基本的方法。

(1) 企业总部一级不设立营销部门，企业的营销活动全部由各事业部负责承担。

(2) 企业总部一级保留适当的营销部门，承担以下职能。

① 协助营销副总经理全面评价企业的营销机会。

② 应事业部要求向其提供咨询。

③ 帮助营销力量不足的事业部解决营销方面的问题。

④ 改变企业其他职能部门的营销观念。

(3) 企业总部一级保留适当的营销部门，除执行(2)中的各项职能外，还向各事业部提供各种营销服务，包括专门的广告服务、促销服务、调研服务、销售行政服务等等。

(4) 企业总部设立一级规模较大的营销部门，深入参加各事业部营销活动的规划与控制。

进入 20 世纪 90 年代以来，市场营销环境发生了巨大变化。电子计算机、网络技术以及无线电通信的不断进步，全球性竞争的日趋激烈，消费者和企业的购买经验的日益丰富，服务性企业的迅速发展等，都要求企业重新考虑如何组织自己营销部门的问题。为适应这些变化，许多企业将自己营销部门的重心放在主要业务或有竞争力的业务上，也有不少企业将其营销部门拓展到其他不熟悉的领域以求新的发展，其中有的成功了，但失败的却是多数，即使它们所投身的行业是一个新兴行业或极具发展潜力的行业。究其失败的原因，大多是由于企业缺乏在该领域激烈竞争中所应具有的技能和知识，其中就包括营销组织的正确设计与选择。

16.1.3　营销部门与其他部门之间的关系

为确保企业整体目标的实现，企业内部各职能部门应密切配合。但实际上，各部门间的关系常常表现为激烈的竞争和明显的不信任，其中有些冲突是由于对企业最高利益的不同看法引起的，有些是由于部门之间的偏见造成的，而有些则是由于部门利益与企业利益相冲突所造成的。

在典型的组织结构中，所有职能部门应该说对顾客的满意程度都有或多或少的影响。在市场营销观念下，企业所有部门都应以“满足消费者的需要”这一原则为中心，致力于消费者需求的满足，而市场营销部门则更应在日常活动中向其他职能部门灌输这一原则。市场营销经理有两大任务：一是协调企业内部市场营销活动；二是在顾客利益方面，协调市场营销部门与企业其他职能部门的关系。然而，很难确定应给予市场营销部门多少权限来与其他部门进行协调合作。

但一般而言，市场营销经理应主要依靠说服而不是权力来进行工作。

例如，航空公司的市场营销经理在致力于提高市场占有率的过程中，是没有具体的权力去影响乘客的满意程度的。他不能雇佣或培训机组人员，这是企业人事部门的工作；他也不能决定食品的质量和种类，这是餐饮部门的工作；他还不能确定飞机的安全标准，这是维修部门的工作；他更不能解决价格表问题(不能确定票价)，这是公司业务部和财务部的工作。他只能控制市场研究、销售人员、广告促销等方面，并只能通过与其他部门的协调来努力形成乘客满意的飞行环境。

其他部门经常反对在工作中一切以顾客利益为中心也同样强调他们工作的重要性。显然，这中间的冲突是不可避免的。下面是对企业市场营销部门与其他几个职能部门可能发生的冲突进行的分析。

1. 市场营销部门与研究开发部门

企业希望开发新产品，但常因研究开发部门和市场营销部门关系不好而告失败，关系不好的根本原因在于这两个部门在企业中代表着两种截然不同的观念。

一方面，研究开发部门由科学技术人员构成，他们为生产技术的奇特性和超前性而骄傲，擅长解决技术问题，而不关心眼前的销售利润，喜欢在较少人监督或较少顾虑研究成本的情况下工作。而市场营销部门则由具有商业头脑的人员组成，他们精于对市场领域的了解，喜欢那些对顾客有促销作用的新产品，有一种注重成本的紧迫感。

另一方面，市场营销人员把研究开发人员看作是不切实际的、知识分子味十足的人。相反，研究开发人员把市场营销人员看作是倾向于行骗、唯利是图的“卑鄙小人”，认为他们对产品的销售特色比对产品技术性能更感兴趣。

上述两个方面作用的结果导致企业不是技术导向型的，就是市场导向型的，或二者并重的。在技术导向型的企业中，研究开发人员常研究基本原理问题，寻求重大突破，力求产品尽善尽美。

虽然他们确实会发现一种重要的新产品，但其研究与开发的费用很高，新产品成功率较低。在市场导向型的企业里，研究开发人员为专业市场的需要而设计新产品，绝大多数是对产品的改进和现有技术的应用，新产品的成功率较高，但主要是改进生命周期较短的产品。在技术、市场二者并重的企业中，市场营销部门与研究开发部门已形成有效的组织关系，它们共同负责进行卓有成效的市场创新，研究开发人员不仅负责发明，也负责有希望成功的创新，市场营销人员不只是注意新的销售特色，也协助研究人员寻找能满足市场需求的新途径。

已有研究表明，创新的成功需要研究开发与市场营销的一体化。研究开发部门与市场营销部门的合作，可采用以下几种简便易行的措施。

(1) 联合主办研讨会，以便加强对对方的工作目标、作风和解决问题的方式的理解和尊重。

(2) 每个新项目要同时派给研究开发人员和市场营销人员，他们将在整个项目执行过程中合作，同时研究开发部门与市场营销部门应共同确定市场营销计划与目标。

(3) 研究开发部门与市场营销部门的合作，要一直持续到销售阶段，包括编写技术手册、合办贸易展览、售后调查，甚至参与一些销售工作。



（4）两部门产生的矛盾应由高层管理部门解决。在同一个企业中，研究开发部门与市场营销部门应同时由一个副总经理负责。

2. 市场营销部门与工程部门

工程部门负责运用切实可行的方法，来设计新产品和新的生产工序。工程师们更关心产品技术质量的提高、成本费用的节约，以及制造工艺的简化。如果市场营销人员希望产品多样化，而不是标准化，以突出产品特色，工程师们便会与之发生冲突。他们认为市场营销人员只要求外形美观，而不注重产品内在性能，这些人是一群极易改变工作重心且夸夸其谈之辈，不值得信任。

但在市场营销人员具有工程基础知识并能有效地与工程师们沟通的企业里，一般不会出现上述问题。

3. 市场营销部门与采购部门

采购部门负责以最低的成本买进质量、数量都合适的原材料与零配件。采购部门通常的购买量大且种类较少，但市场营销部门则往往会争取在一条生产线上推出几种型号的产品，这就需要采购数量少、品种多的原材料及配件。这样，采购部门会认为市场营销部门对原材料及其零配件的要求过高，尤其是当市场营销部门的预测发生错误时更为突出，这迫使他们不得不以较高的价格条件购进原材料，有时还会造成库存积压的现象。

4. 市场营销部门与生产部门

生产部门与市场营销部门之间存在着几种潜在的矛盾。

第一，目标上的矛盾。生产人员负责企业的正常运转，以实现用适当的成本，在适当的时间内生产适当数量产品的目的。他们成天忙于处理机器故障、原料不足、劳资纠纷及怠工等问题。

他们认为，市场营销人员过多地以顾客满意为目标，在不了解企业的经济情况及战略的前提下，一味地埋怨企业生产能力不足，生产拖延，质量控制不严，售后服务不佳等，而且还经常做出不正确的销售预测，推荐难于生产的产品，答应给顾客过多不合理的服务项目等。

第二，利益上的矛盾。在生产部门看来，市场营销人员看不到企业的实际困难，只注重顾客提出的问题。例如，顾客希望很快拿到货物，希望得到企业的应有服务等，市场营销部门很少关注为一位顾客服务会加大企业成本的问题。这不仅是两个部门间沟通不好的问题，而且是实际利益冲突的问题。

第三，工作方式上的矛盾。在生产导向型的企业里，人们做的任何一件事情都是为了在降低成本的情况下保证生产顺利进行，生产部门倾向于生产简单的产品，希望生产线窄一些，而生产批量大一些，而市场营销部门则要求产品多样化，并提高生产速度来配合促销活动的开展，不要产生延期交货的情况使顾客不满意。在市场导向型的企业里，人们想尽一切办法来满足顾客的需要，只要市场营销人员一声令下，要求生产什么东西，生产人员就立即行动，而不考虑加班费用，短期生产效应等，其结果是造成生产成本高昂而且成本不固定，产品质量也欠稳定等问题。

企业可采用不同的方法来解决上述问题。一般来说，企业应逐渐向生产导向与市场导向并重的方向发展。在这种并重的企业里，生产部门与市场营销部门可以共同确定企业追求的最佳利益。解决办法包括，召开联合研讨会，以了解双方的观点；设置联合委员会和联络人员，制订人员交流计划；采用分析方法，以确定最有利的行动方案等。

企业的盈利能力很大程度上取决于市场营销部门与生产部门之间良好的协调关系，市场营销人员必须具备较好的了解生产部门的能力。如果企业想通过降低生产成本来取胜，那就需要一种新的生产策略；如果企业想依靠质量优良、品种多样或优质服务来取胜，就需要3种不同的生产策略，所以，生产设计和生产能力是由已规划好的产量、成本、质量、品种等所组成的市场营销战略目标来决定的。在产品尚未确定买主之前，当购买者去企业了解生产与管理质量状况时，生产人员和生产部门无疑成了重要的市场营销工具。

5. 市场营销部门与财务部门

财务部门擅长于评估不同业务活动的盈利能力，但每当涉及市场营销经费时就不得不喊“头痛”。市场营销部门在要求将大量预算用于宣传、促销活动和推销人员的开支的同时，却不能具体说明这些费用能带来多少销售利润。财务部门怀疑市场营销部门所做的预测是自己随意编制的，并没有真正考虑成本与利润的关系。他们认为，市场营销部门急于大幅度削价是为了获得订单而不是真正为了盈利。同时，市场营销部门则认为，财务部门控制资金太紧，拒绝把资金投入到具有长期盈利能力的潜在市场中，他们把所有的市场营销经费看作是一种浪费，而不是投资，财务人员过于保守，不愿冒风险，从而使许多机遇失之交臂。

解决这个问题的办法是加强对市场营销人员的财务训练，同时加强对财务人员的市场营销训练。财务人员要运用财务工具和理论，支持对全局有影响的市场营销工作。

6. 市场营销部门与会计部门

会计部门认为市场营销部门不能准时制作销售报表，他们尤其不喜欢销售人员与顾客达成的特殊交易，因为这些交易需要特殊的会计手续；反之，市场营销部门则不喜欢会计部门把固定成本分摊到不同品牌上去。品牌经理认为，他们主管的品牌比预期的更能盈利，但问题在于分摊给产品的间接费用太多，而使得品牌利润率降低，他们还希望会计部门能编制按渠道、区域、订货规模等来划分的各种不同的利润和销售额报表。

7. 市场营销部门与信用部门

信用部门要评估潜在顾客的商品信用等级，拒绝或限制向商品信用不佳的顾客提供信贷。他们认为，市场营销部门把商品出售给任何人，即使是那些连付款都有问题的人。相反，市场营销部门则常常感到信用标准定得太高，他们认为要求“无坏账”实际上意味着企业失去一大笔买卖和利润，并且觉得他们好不容易找到了客户之后，听到的却是因这些顾客的信用不佳而不能与之成交的消息。

16.1.4 市场营销组织的设置

企业种类很多，不可能、也不应该都按一种模式设置市场营销组织。但是，企业建立



市场营销组织有一些相同的要求，可以作为一般原则。

1. 整体协调和主导性原则

协调是管理的主要职能之一。设置市场营销机构需要遵循的整体协调和主导性原则，可以从以下方面加以认识。

（1）设置的市场营销机构能够对企业与外部环境，尤其是对市场、顾客之间关系的协调发挥积极作用。企业的目的是创造市场、创造顾客。失去了市场、顾客，企业也就失去了存在的资格和生存的条件。满足市场的需要、创造满意的顾客，是企业最为基本的宗旨和责任。

（2）设置的市场营销机构能够与企业内部的其他机构相互协调，并能协调各个部门之间的关系。

（3）市场营销部门内部的人员机构以及层级设置，也要相互协调，以充分发挥市场营销机构自身的整体效应。只有做到了从自身内部到企业内部，再到企业外部的协调一致，市场营销机构的设置才能说是成功的。

2. 精简以及适当的管理跨度与层级原则

组织建设要精兵简政：一是因事设职、因职设人，人员精干；二是内部层级不宜太多。内部层级少，可以促使信息流通加快，减少阻碍；还能密切员工之间的关系，利于交流思想、沟通情感，提高积极性和效率。在建立机构时能否把握市场营销工作的性质和职能范围，是真正做到精简十分重要的前提。

3. 有效性原则

效率是衡量组织水平的重要标准。一个组织的效率高，说明其结构合理、完善。直观地讲，效率是指一个组织可在一定时间内完成的工作量。机构的效率表现在：能否在必要的时间内完成规定的任务；能否以最少的工作量换取最大成果；能否很好地吸取过去的经验、教训，在业务上不断创新；能否维持机构内部协调，及时适应环境、条件的变化。

16.2　市场营销控制

市场营销组织的任务是规划、实施和控制市场营销活动。当然，在执行计划过程中难免遇到各种意外事件，所以企业要不断对市场营销活动进行监督、评价，以控制发展动向。

市场营销控制包括年度计划控制、盈利控制、效率控制和战略控制。年度计划控制主要检查市场营销活动的结果是否达到了年度计划的要求，在必要时采取调整和纠正措施；盈利控制是为了确认在各产品、地区、顾客群和分销渠道等方面的实际获利能力；效率控制的任务是提高诸如人员推销、广告、促销、分销等工作的效率；战略控制的任务是审计企业的战略、计划是否有效地抓住了市场机会，是否同市场营销环境相适应。

16.2.1　年度计划控制

年度计划控制的内容，是对销售额、市场占有率、费用率等进行控制；年度计划控制

的目的，是确保年度计划规定的销售、利润和其他目标的实现。控制过程分4个步骤：确定年度计划中的月份目标或季度目标；监督市场营销计划的实施情况；如果市场营销计划在执行过程中有较大偏差，要找出其中原因；采取必要的补救措施，缩小计划与实际之间的差距。

1. 销售分析

销售分析衡量并评估实际销售额与计划销售额的差距。具体有两种方法。

(1) 销售差距分析，主要用来衡量造成销售差距的不同因素的影响程度。

(2) 地区销售量分析，用来衡量导致销售差距的具体产品和地区。

2. 市场占有率分析

销售分析一般不反映企业在竞争中的地位。因此，企业还要分析市场占有率，揭示本企业同竞争者之间的相对关系。比如，一家企业销售额的增长可能是它的市场营销绩效较竞争者有所提高，也可能是因为整个宏观经济环境改善，使得市场上所有的企业都从中受益，而这家企业和对手之间的相对关系并无变化。企业需要密切关注市场占有率的变化情况。

正常情况下，市场占有率上升表示市场营销绩效提高，在竞争中处于优势；反之，说明在竞争中失利。

3. 市场营销费用率分析

年度计划控制要确保企业在达到计划指标时，市场营销费用有没有超支。因此，企业需要分析各项费用率，并控制在一定限度。如果费用率的变化不大，在安全范围内可不采取任何措施；如果变化幅度过大、上升速度过快，接近或超出上限，就必须采取措施。

通过上述分析，若企业发现市场营销实绩与年度计划指标差距太大，就要采取相应措施：或是调整市场营销计划指标，使它更切合实际；或是调整市场营销战略和战术，以利于计划指标的实现。如果指标和战略、战术都没有问题，就要在计划实施过程中查找原因。

16.2.2 盈利控制

企业要从产品、地区、顾客群、分销渠道和订单规模等方面，分别衡量它们的获利能力。获利能力的大小，对市场营销组合决策有重要和直接的影响。

(1) 盈利能力分析。通过对财务报表和数据的处理，把所获利润分摊到诸如产品、地区、渠道、顾客等上面，衡量每个因素对企业最终盈利的贡献大小、获利水平如何。

(2) 最佳调整措施的选择。盈利能力分析的目的在于找出妨碍获利的因素，排除或者削弱这些不利因素的影响。由于可供选择的调整措施很多，企业必须全面考虑，做出定夺。

为了评估和控制市场营销活动，国外有的企业专门设置市场营销控制员岗位。他们一般都在财务管理和市场营销方面受过良好的专业培训，能担负复杂的财务分析以及制定市场营销预算的工作。



16.2.3　效率控制

(1) 销售队伍的效率。包括每次销售访问平均所需时间，平均收入，平均成本、费用及订货单数量；每次销售发展的新客户数量，流失的老客户数量；销售队伍成本占总成本的百分比等。

(2) 广告效率。比如，以每种媒体和工具触及一千人次为标准，广告成本是多少；各种工具引起人们注意、联想和欣喜的程度；受到影响的人在整个受众中所占比重；顾客对广告内容、方法的意见，广告前后对品牌、产品的态度。

(3) 促销效率。包括各种激发顾客兴趣和试用的方式、方法及其效果，每次促销活动的成本及对整个市场营销活动的影响。

(4) 分销效率。例如，分销网点的市场覆盖面，销售渠道各级、各类成员——经销商、制造商代表、经纪人和代理商的作用和潜力，分销系统的结构、布局以及改进方案，存货控制、仓库控制、仓库控制和运输方式的效果等。

16.2.4　战略控制

战略控制的目的是确保企业的目标、政策、战略和措施与市场营销环境相适应。由于在复杂多变的市场和环境中，原来的目标和战略容易落伍、过时，企业有必要通过市场营销审计这一工具，定期地、批判性地重新评估企业的战略、计划及其执行情况。

16.3　市场营销审计

市场营销审计是对环境、目标、战略和市场营销活动等独立、系统、综合地进行定期审计，以发现问题、找出原因，提出改进工作和计划的建议。

16.3.1　市场营销环境审计

1. 宏观环境审计

(1) 人口因素的发展变化，给企业带来哪些机会、威胁；为了适应变化，企业拟采取什么行动。居民收入、储蓄、物价以及银行信贷变化带来的影响，企业准备的相应措施。

(2) 企业所需的资源、能源成本、环保措施、产品技术、加工技术的改进及企业在技术领域中的地位。

(3) 法律法规和政府的有关政策对企业的战略、战术的影响。比如在防治污染、解决就业、安全生产、广告宣传和价格控制等方面，政府有哪些规定会影响到市场营销活动。

(4) 顾客对企业及其产品的态度；他们的生活方式和价值观念，对企业的市场营销活动会产生什么影响。

2. 微观环境审计

(1) 企业产品的市场规模、成长率、地区销售和盈利方面的变化，目标市场的主要特征及其发展趋势。

(2) 顾客对企业声誉、产品质量、服务方式、销售队伍和价格的反应；对企业和竞争者的比较和评价；不同顾客如何做出不同的购买决策。

(3) 企业与竞争者的目标和战略特点，对手的优势所在，市场规模和市场营销动向，市场趋势将会影响企业与竞争者的哪些产品。

(4) 企业的分销系统和主要的销售渠道，销售过程中的各种有利和不利条件，各种渠道的效率和成长潜力。

(5) 企业所需的关键原材料的来源与前景，供应商销售条件变化趋向。

(6) 企业各项服务设施，如运输、仓库和装备的成本和更换情况。

16.3.2 市场营销战略审计

1. 目标方面

(1) 市场营销目标是否符合国家宏观经济状况，是否反映市场需求，是否与环境变化的趋势保持协调，能否与内部资源、企业的应变能力保持平衡。

(2) 市场营销目标能否全面反映市场营销各个环节的正常运转，并足以防止市场脱销或库存积压。

(3) 市场营销目标是否已经区分了轻重缓急，确定了优先次序，能够切实理顺各个目标之间的关系，合理确定各个目标实现的时间顺序，并能抓住有利时机，引导市场营销活动向预期状态发展。

2. 机会方面

(1) 市场有什么需求，愿意付出多高的代价。

(2) 企业在近中期能获得的最低限度的利润是多少，远期能给企业发展提供的机会是什么。

(3) 本企业的产品和相邻产品的关系，会给本企业产品销售造成的影响。

3. 竞争方面

(1) 竞争者的生产规模、地理位置、市场营销战略以及领导班子的素质、决策风格。

(2) 竞争者的产品组合(产品结构)。包括产品线的构成，产品的技术水平、功能、质量、成本、包装、价格、工艺以及生产效率等。

(3) 竞争者的市场地位。包括目标市场、核心定位，销售量及其增长率，市场占有率，市场覆盖面以及发展新产品、新技术、新工艺的力量。

(4) 竞争者的销售系统。包括销售组织，人员构成，分销渠道构成，销售网点分布，各个分销环节的差别，代理商的态度、销售服务项目、服务网点的分布等。

(5) 竞争者的促销活动。

(6) 竞争者的财务状况。包括其产品成本、价格构成，企业资金来源和占用情况，主要经济指标完成情况以及信贷能力和其他筹资能力。

(7) 竞争者的技术素质和管理素质。



（8）竞争者的自然资源状况、能源供应状况、原材料供应渠道、对于原料价格变动的承受能力。

（9）潜在竞争者的有关情况。

4．内部条件和资源方面

（1）产品评价。通过与竞争者的产品比较，评价本企业产品在质量、技术、功能、价格、服务等方面的优缺点，以确定赶超目标；对照用户的要求，评价产品满足用户要求的程度，明确改进方向；评价产品对企业利润的贡献，弄清每个品种对企业利润的贡献大小和对企业总利润的影响程度；评价产品的前途和风险，即产品的市场需求有没有发展前途，产品在激烈的市场竞争中有没有生存能力，预测各种不利因素给企业会带来什么风险。

（2）员工队伍的素质及其评价。员工素质在很大程度上决定着企业的兴衰，因此企业必须全面检查、了解本企业的员工的情况，以使市场营销战略与企业人力资源能够更好地相互适应。

（3）内部物质条件评价。即对企业开展市场营销的物质基础进行审计，包括企业的生产能力、技术水平、原材料来源、信贷和筹款能力、信息灵敏程度等。

5．企业实力和弱点方面

（1）评价当前企业的市场位置，即在竞争中的位置。

（2）分析企业面临的外部环境，即主要的机会和威胁。

（3）分析企业的主要资源和技术。

（4）找出存在的差距。

16.3.3 市场营销组织审计

（1）检查市场营销主管的权责范围及其适应程度，分析市场营销组织的结构与目标是否适应，市场营销部门与其他职能部门的关系是否协调。

（2）检查市场营销人员的培训、激励、监督和评价的方式方法。

（3）检查市场营销部门与生产(制造、采购)、人力资源管理、财务和研究与开发等部门，是否保持着良好的沟通和合作。

16.3.4 市场营销系统审计

（1）检查市场营销信息系统的有效性。即能否及时、正确地提供有关市场、顾客、经销商、竞争者、供应商以及社会舆论和各界公众，对企业、产品、市场发展的信息。

（2）检查企业能否有效地利用信息系统提供的报告以及运用何种方法进行市场预测和销售预测，效果如何。

（3）检查市场营销计划系统的有效性。即市场营销年度计划中销售、市场占有率、费用、资金运用和顾客购买行为分析等方面的执行结果，特别是销售预测和市场潜力估计的正确程度；检查销售定额的制定是否体现了先进合理的原则。

（4）检查市场营销控制系统的有效性。市场营销部门采取什么措施，收集、筛选计划

实施中的有关信息；企业如何利用这些信息，对市场营销管理过程、市场营销活动进行监督、调整，检查市场反馈和效果。

16.3.5 市场营销年度计划审计

(1) 检查计划的执行情况。通过销售差异分析和产品、地区、渠道等方面的分析，找出超额完成或者未能完成预定销售额的原因。

(2) 检查市场占有率。通过与竞争者的比较，找出上升或者下降的原因。

(3) 检查市场营销费用率。分别列出销售队伍、广告、促销、调研和管理等项目的费用以及它们各占总销售额的百分比。通过分析比较，找出增减的原因。

(4) 检查资金的运用状况。了解影响企业资产净值报酬率的各项因素，了解企业利润率与总资产比率的升降程度，分析资金结构，研究企业能否和如何改善资产管理。

(5) 检查企业对顾客的反应和变化有何追踪措施。比如，建立听取意见和建议的制度，组织顾客固定样本调查小组，定期通过随机抽样的方法给顾客寄送调查表等，并评价企业措施的成效。

16.3.6 市场营销盈利水平审计

(1) 分析不同产品、市场、地区、渠道和市场营销组织的盈利率，决定对有关细分市场是进入、扩大、收缩还是放弃，其短期和长期和利润将达到什么水平。

(2) 检查分析成本利益，哪些市场营销活动花费过多，哪些费用开支过大，找出成本上升的原因，并提出降低成本的措施。

市场营销审计不只在出了问题时有用，其范围覆盖了整个市场营销环境、市场营销系统及具体的市场营销活动的所有方面。市场营销审计通常由企业内部的相对独立、富有经验的市场营销审计机构客观地进行。市场营销审计需要定期进行，而不是出了问题才采取行动。



应用案例

ABC公司营销计划

ABC公司(化名)是在N市的一家A国外商投资企业。1994年，公司决定向中国市场推出小吃和爆米花两个系列的休闲食品。小吃系列选择了4个品种，爆米花选择了6种颜色、24个口味。根据公司的意图，产品应于1995年4月正式进入市场，并作为公司其他食品的开路先锋，两年内的目标：①在食品市场创立一个知名品牌，原则上两大系列产品的利润可以完全投入品牌建设；②建立公司的分销体系；③完成月平均销售两大系列120万袋的任务，或销售额240万元。ABC公司将此次任务称之为“先锋工程”。

ABC公司认为，中国的休闲市场近年来一直在迅猛发展，休闲服装畅销、各种休闲娱乐风行即为例证。中国传统文化特征之一是重视饮食文化，“民以食为天”且食不厌精、食不厌多(多品种、多口味)，中国的休闲市场必然深深打上这一文化烙印。“旺旺”、“多味花生”等一批厂商的成功，从一个侧面说明该市场的吸引力。目前休闲食品中的名牌多集中于儿童市场，只有少数厂商如“雅士利”注意到成人市场但未有较大动作。大多数休闲食品侧重于雅俗共赏，品味较高的休闲食品仍不多见，它们大都寄希望



于老少皆宜，广告等促销力量则以儿童市场为重点。休闲食品市场虽然品牌林立，但是口味接近、有趋同化倾向，不能适应多样化的需求。

同时 ABC 公司还认为，中国的食品行业，尤其是休闲类小食品行业，是一种介于完全竞争与垄断竞争之间的市场结构，彼此产品有差别但不明显，竞争者甚多。消费者素有“先入为主”的心理定势，市场已有“旺旺”等品牌脱颖而出并已成气候，“后来居上”难度很大。目前休闲食品市场虽有“空隙”，但是风险甚大。存在空隙的原因，可能是为众多厂商所忽视的“盲点”，也可能是缺乏值得关注的市场潜力。

根据公司市场营销部门的报告，小吃在 N 市、广州和北京市场试销，消费者无不良反映，产品自身的天然风味预计可为建立高美誉度奠定基础。目前销路不畅，原因之一是价格。降价可以刺激需求，公司具备降低价格的潜力。小吃及爆米花系列品种甚多，一起推出可有较高的货架占有率，形成气势。生产和技术等部门也反映，公司设备先进、管理严密，原材料直接由国外进口，可保证生产过程质量的持续稳定；在中国食品行业的独家生产权，也使公司能部分拥有垄断优势。

ABC 公司担心的是，两大系列产品虽为进口原料，但与中国现有的某些产品比较，口感上并无突出的特点。公司及产品缺乏知名度，尚未建立相对稳定的分销体系。在 N 市有若干经销点，在北京、广州有若干代理商，与公司第一期生产能力所要求的分销速度相差甚远。公司在食品市场缺乏市场营销经验。休闲食品的购买随意性强，消费可能有明显的季节性。若不能在短期内大幅度提高知名度，就不能达到预定销售量(额)。

公司管理层和市场营销部门经过分析、思考和讨论，形成以下共识。

(1) 两大系列产品可以先期集中于某一市场，进行密集式渗透，快速取得阶段性成果再向周围扩展。可以实行“打一进二看三”，即集中力量打进第一批市场，同时对第二批市场蔓延，对第三批市场进行观察；占领第一批市场以后，集中力量攻入原来的第二批市场，同时向第三批市场蔓延。根据公司实力，“打一”以 1～2 个城市为宜。

(2) 市场营销应以推动某种消费时尚为导向，并使这种时尚与公司品牌自然合一，以消费时尚的流行带来公司品牌的流行。产品要以轻松的场合及淡雅的气氛为背景，用于休闲的健康食品为卖点。其中小吃系列应以青春活力为突出特性；爆米花系列则以欢乐、开怀为主要特征，暗示人人皆宜。由于无法从口感上与竞争品牌形成强烈差别，应多从消费心理上建立特色；思路上要力求加大两大系列之间的差别，减少相互替代性；小吃系列给人以新品种的概念，爆米花系列则创立新花色概念。

(3) 早期必须避免与强大对手直接抗争，减少竞争压力。

(4) 小吃系列以 16～25 岁年龄段为首期目标；爆米花系列以 5～15 岁人口为切入点，同时突出 16～25 岁人口，顺势蔓延其他年龄段人口。以 16～25 岁及 5～15 岁人口为首要目标市场，按最保守估计仍有足够的市场规模。

(5) 区域市场考虑依次为 N 市，广州，北京，上海，杭州，南京，郑州。要点是：①以上述城市为中心，向周围城镇蔓延；②稳扎稳打、由易到难，进入一个城市，巩固一方战果，积累经验、锻炼队伍之后发动下一轮战役；③早期力求在 N 市保本，微利由其他市场提供。

(6) 小吃系列 4 个品种，大、中、小共计 3 种规格包装(小包装用于赠送、鼓励试用及儿童消费、休闲娱乐场所消费；中包装为成人一人分量；大包装为成人两人分量。日后逐渐淘汰小包装)。爆米花系列 6 种颜色、24 种口味，分大小两种规格包装(小包装用于赠送、鼓励试用及儿童一人消费、休闲娱乐场所消费；大包装为成人一人分量)。小吃系列先期生产中、小包装，市场形势见好再推出大包装，中小包装比例可为 6：4；爆米花两种规格包装为 6：4。第一个月的生产能力发挥 60%，日后递增。产品包装设计简洁、色调明快，能形成强烈视觉冲击。不同品种不同包装和装潢(爆米花系列可以颜色区别)，一定要有明显、突出的联系。小吃系列的风格应有高雅、清新及情趣等特征；爆米花系列突出情趣(老少皆宜)。文字说明突出天然风味，有益健康，厂家为 A 国独资企业，并可用适当语句提醒公德问题(如：不要随

地扔弃包装袋)。

(7) 品牌命名的备选方案：①注册商标ABC(公司商号)，两大系列产品用名“绿洲”——小吃为绿洲食品休闲系列，爆米花为绿洲食品快乐米花系列；②皆用ABC为名，即ABC食品休闲系列，ABC食品快乐米花系列；③注册商标ABC，两大系列产品用其他名称。无论如何用名，皆应与产品特色(形象)以及拟推动的消费时尚有某种默契。不同品种、不同颜色、不同口味还应有自己的名称。

(8) 通过两大系列产品的销售，初步与中间商建立以产品经销为纽带的合作，为日后发展伙伴式关系奠定基础。原则上先期限于大商场经销(含原有的休闲娱乐场所)，以提高品位；产品进入当地市场一个月以后，向所有愿意经销的零售商供货。

(9) N市(含周围城镇)的预定销量，立足于为120万袋的生产能力保本(核算成本时，厂房、设备及早期促销投资可不计入)。小包装为号召品，相对价格可低一些；中、大包装为盈利产品。制定统一的零售价，略高于竞争者。对经销商实行以累计数量为基础的价格折扣。小吃系列4个品种应有品种差价；两大系列在不同区域，定价适当高于N市市场。

(10) 通过促销迅速提高知名度(密集式渗透的市场达50%，蔓延式进入的市场力争20%)。重点由电视广告形成战略支援力量，对消费者起传达、告知作用，帮助经销商加强信心；现场促销以POP为主。推销人员主要用于加强与经销商的联系、强化与售货员的关系。进入市场以后，抓住一切机会突出传播产品天然风味这一特点。

资料来源：http://www1.gdufs.edu.cn/jwc/bestcourse/kecheng.

【案例思考题】

(1) ABC公司实施“先锋工程”营销计划，需要什么样的市场营销组织结构？

(2) 应当怎样对“先锋工程”的市场营销活动实施控制？

资料来源：吴健安．市场营销学．2版．北京：高等教育出版社，2003.



本章小结

市场营销组织是实现企业目标，制定、实施营销计划的职能部门。市场营销组织的形式随着企业的成长和经营思想的发展而演变。

市场营销控制通过对市场营销活动经常性地监督、评估，包括年度计划控制、盈利控制、战略控制和效率控制，控制其发展方向。

市场营销审计是对环境、目标、战略和市场营销活动等独立、系统、综合地进行定期审计，以发现问题、找出原因，提出改进工作和计划的建议。它包括市场营销环境审计、市场营销战略审计、市场营销组织审计、市场营销系统审计、年度计划审计、盈利水平审计。

习　题

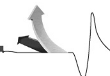
一、单选题

1. 市场营销管理必须依托于一定的(　　)进行。

A. 财务部门　　B. 人事部门　　C. 主管部门　　D. 营销组织

2. (　　)是最常见的市场营销组织形式。

A. 职能型组织　　B. 产品型组织　　C. 地区型组织　　D. 管理型组织



3. (　　)是指一个组织在一定时间内可以完成的工作量。

A. 效果　B. 效率　C. 能力　D. 百分率

4. 销售差距分析主要用来衡量造成(　　)的不同因素的影响程度。

A. 销售差距　B. 市场营销　C. 营业总额　D. 销售数量

5. 年度计划控制要确保企业在达到(　　)指标时，市场营销费用没有超支。

A. 分配计划　B. 生产计划　C. 长期计划　D. 销售计划

6. 战略控制的目的，是确保企业的目标、政策、战略和措施与(　　)相适应。

A. 市场营销环境　B. 市场营销计划　C. 推销计划　D. 管理人员任期

二、多选题

1. 市场营销战略主要由(　　)几部分构成。

A. 目标市场战略　B. 市场营销组织战略　C. 市场营销控制

D. 市场营销行为　E. 市场营销预算

2. 市场营销控制包括(　　)。

A. 年度计划控制　B. 盈利控制　C. 质量控制

D. 效率控制　E. 战略控制

3. 企业所设置的市场营销部门应当做到(　　)时，能够代表企业；面对企业内部时，又能代表市场、代表顾客；同时具有相互适应的运转机制。

A. 面对员工　B. 面对市场　C. 面对部门

D. 面对顾客　E. 面对领导

4. 市场营销部门的组织形式有(　　)。

A. 职能型组织　B. 产品(品牌)管理型组织

C. 产品/市场管理型组织　D. 地区型组织

E. 市场管理型组织　F. 公司-事业部组织

三、判断题

1. 生产多种产品或拥有多个品牌的企业，通常设置市场管理型组织。　(　　)

2. 效率是衡量一个组织的水平的重要标准。　(　　)

3. 市场营销组织常常只是一个机构或科室。　(　　)

4. 市场营销审计是进行市场营销控制的有效工具，其任务是对企业或经营单位的财务状况进行审查。　(　　)

5. 通常情况下，市场占有率上升表示企业营销绩效提高，在市场竞争中处于优势。　(　　)

四、简答题

1. 企业市场营销组织的演变经历了哪几种典型形式？

2. 职能型组织的主要特点是什么？

3. 简述市场营销控制的主要内容。

4. 简述市场营销审计的主要内容。